

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN**  
**DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**Título**

**Habilidades Directivas en escuelas Normales de Baja California y la  
eficiencia de los procesos de gestión estratégica educativa.**

Tesis para obtener el grado de Doctora presenta:

Violeta Medina León.

Directora de Tesis

Dra. Ma. Del Carmen Alcalá Álvarez.

Codirectora de Tesis.

Dra. Sárah Eva Martínez Pellégrini

AGOSTO 2017

## **Agradecimientos.**

Mis más sinceras y profundas palabras de agradecimiento van dirigidas muy especialmente: a la Dra. María de Carmen Alcalá y la Dra. Sarah Martínez Pellégrini por el apoyo, paciencia, saberes y conocimientos compartidos.

A los Dres. Marco Reyes Santos y Virginia López, quienes, con eficiencia profesional y ética, me acompañaron en la difícil tarea de revisar, conducir y cerrar mi Tesis Doctoral.

Al Dr. Ismael Plascencia López, por ser mi maestro, su inestimable apoyo, siempre oportuno, eficiente.

Un especial agradecimiento a los protagonistas de este trabajo, “me han regalado” sus opiniones y su tiempo, haciendo posible la elaboración de este proyecto.

A la Universidad Autónoma de Baja California, por su esplendidez para formarme y hacer de mí lo que soy profesionalmente.

A la Universidad Pedagógica Nacional, donde adquirí la excelente preparación para ejercer la docencia, por permitirme hacer lo que hago y disfrutarlo enormemente.

A los estudiantes por regalarme su amistad, su interés, su exigencia, su guía y sus estímulos constantes e incondicionales dentro y fuera del aula.

A mis compañeros del Doctorado, con quienes compartí avances y retrocesos durante casi tres años.

## **Dedicatorias.**

A la memoria de mi hermana  
Gabriela por su ausencia y un adiós que siempre dolerá.

A mis padres Antonio y Rosalva, por enseñarme el arte de vivir juntos, unidos y a la vez, respaldar mi propia historia, que me ha inculcado el espíritu de lucha y una conciencia crítica.

A mis hermanos Rocio y Antonio por estar siempre presentes....

En especial a mi compañero Daniel que me ha dado ánimo, apoyo y sobretodo ha tolerado mis desagrazos, en el camino, pero día a día comparte mis alegrías, tristezas, fracasos y victorias. Quién me impulsa a dar lo mejor de mí.

A Daniel y Ian por ser mis compañeros de viaje en este recorrido, mi inspiración y una parte de la razón de mi esfuerzo, todo mi amor.

## Índice General

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Agradecimientos.                                                                                       |    |
| Dedicatoria.                                                                                           |    |
| ABSTRACT                                                                                               |    |
| Introducción.                                                                                          |    |
| <b>Capítulo I</b>                                                                                      | 17 |
| 1.1 Planteamiento del problema.....                                                                    | 17 |
| 1.2 Pregunta de Investigación.....                                                                     | 21 |
| 1.3 Supuesto\Hipótesis.....                                                                            | 21 |
| 1.4 Objetivo General.....                                                                              | 22 |
| 1.5 Objetivos Específicos.....                                                                         | 22 |
| 1.6 Justificación.....                                                                                 | 23 |
| 1.7 Método.....                                                                                        | 29 |
| 1.8 Alcances y limitaciones.....                                                                       | 30 |
| <b>Capítulo II Metodología</b> .....                                                                   | 32 |
| 2.1 Metodología de la Investigación.....                                                               | 32 |
| 2.2 Enfoque de investigación.....                                                                      | 35 |
| 2.3 Estrategia de Investigación utilizada en este estudio.....                                         | 37 |
| 2.3.1 El Diseño metodológico de la investigación.....                                                  | 39 |
| 2.4 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....                                                | 41 |
| 2.4.1 Elaboración del cuestionario.....                                                                | 41 |
| 2.4.2 Objetivo.....                                                                                    | 41 |
| 2.4.3. El diseño.....                                                                                  | 42 |
| 2.4.4 Redacción de los ítems.....                                                                      | 42 |
| 2.4.5 La Validación del cuestionario.....                                                              | 44 |
| 2.4.6 Pilotaje del cuestionario.....                                                                   | 46 |
| 2.5. Entrevistas semiestructuradas .....                                                               | 47 |
| 2.6 Población .....                                                                                    | 49 |
| <b>Capítulo III. Marco Teórico. Teorías Clásicas de la Organización</b>                                | 50 |
| 3.1. Visión Clásica de la Administración y su relación con el enfoque de las relaciones humanas.....   | 51 |
| 3.2 Las relaciones humanas y las habilidades directivas.....                                           | 54 |
| 3.3 La visión Estratégica de la Administración y su relación con el comportamiento organizacional..... | 56 |
| 3.4 Comportamiento Organizacional.....                                                                 | 60 |
| 3.4.1 Teoría de sistemas socio-técnico.....                                                            | 62 |
| 3.4.2 Teoría de sistemas.....                                                                          | 63 |
| 3.4.3 Teoría de Contingencias.....                                                                     | 64 |
| 3.4.4 Teoría Z.....                                                                                    | 65 |
| 3.5 La Gestión Educativa.....                                                                          | 66 |

|                                                                                                                                              |                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>3.6 La Gestión Educativa estratégica.....</b>                                                                                             | <b>70</b>      |
| 3.6.1 <i>Los Componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica.....</i>                                                                | 72             |
| 3.6.2 <i>Dimensión Pedagógica Curricular.....</i>                                                                                            | 74             |
| 3.6.3 <i>Dimensión Organizativa.....</i>                                                                                                     | 74             |
| 3.6.4 <i>Dimensión Administrativa.....</i>                                                                                                   | 75             |
| 3.6.5 <i>Dimensión Comunitaria.....</i>                                                                                                      | 75             |
| <b>3.7 El modelo de gestión de las escuelas Normales .....</b>                                                                               | <b>78</b>      |
| <b>3.8 El directivo.....</b>                                                                                                                 | <b>79</b>      |
| <b>3.9 Competencias Directivas.....</b>                                                                                                      | <b>82</b>      |
| <b>3.10 Habilidades Directivas.....</b>                                                                                                      | <b>86</b>      |
| <b>3.11 Habilidades Directivas para las escuelas Normales en Baja California.....</b>                                                        | <b>92</b>      |
| <b>3.12 Definición de las Variables de las Habilidades Directivas.....</b>                                                                   | <b>99</b>      |
| <br><b>Capítulo IV. Marco Contextual. Las escuelas Normales y la Educación en México</b>                                                     | <br><b>100</b> |
| 4.1 Un pasaje por la historia constituyente de las escuelas Normales en México.....                                                          | 103            |
| 4.2 Las políticas educativas .....                                                                                                           | 108            |
| 4.3 Las políticas educativas y las Escuelas Normales en Baja California.....                                                                 | 112            |
| 4.4 Las escuelas Normales en Baja California.....                                                                                            | 121            |
| 4.5 El directivo de las escuelas Normales en Baja California.....                                                                            | 128            |
| <br><b>Capítulo V. Análisis e Interpretación de los Resultados</b>                                                                           | <br><b>130</b> |
| 5. Análisis de resultados del cuestionario y entrevistas.....                                                                                | 130            |
| 5.1 Perfil sociodemográfico del cuerpo directivo.....                                                                                        | 130            |
| 5.2 Resultados y Análisis del cuestionario Habilidades Directivas del cuerpo directivo de las Escuelas Normales (HDDEN) a nivel Estatal..... | 137            |
| 5.3 Perfil sociodemográfico del Director de las Escuelas Normales.....                                                                       | 149            |
| 5.4 Resultados del cuestionario Habilidades Directivas del director de las Escuelas Normales (HDDEN) a nivel Estatal.....                    | 153            |
| 5.5 Entrevistas directivo de las Escuelas Normales por Municipio.....                                                                        | 163            |
| 5.5.1 <i>Director Uno.....</i>                                                                                                               | 168            |
| 5.5.2 <i>Director Dos.....</i>                                                                                                               | 172            |
| 5.5.3 <i>Director Tres.....</i>                                                                                                              | 176            |
| 5.5.4 <i>Director Cuatro.....</i>                                                                                                            | 179            |
| 5.5.5 <i>Director Cinco.....</i>                                                                                                             | 182            |
| 5.6 Los proyectos de gestión estratégica implementados por las escuelas Normales.....                                                        | 184            |
| 5.7 El cuestionario, la entrevista y la lista de cotejo como método de recolección de información.....                                       | 186            |
| 5.8 Habilidades Directivas incorporadas por el MGEE.....                                                                                     | 192            |
| 5.9 El Modelo de Habilidades Directivas para las escuelas Normales en Baja California                                                        | 194            |
| 5.9.1 <i>Los principios del Modelo de Habilidades Directivas para las escuelas Normales de Baja California.....</i>                          | 198            |
| 5.9.2 <i>Las habilidades directivas del Modelo HDEN en función de sus ámbitos.....</i>                                                       | 199            |
| 5.9.3 <i>Dimensiones del Modelo.....</i>                                                                                                     | 200            |

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| <b>Capítulo VI Conclusiones</b>      | 202 |
| Recomendaciones.....                 | 209 |
| Futuras líneas de investigación..... | 211 |
| <b>Bibliografía</b> .....            | 212 |
| <b>Anexos</b> .....                  | 230 |

## LISTA DE TABLAS

### TABLA

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1-. Tabla. Matriz de congruencia.....                                                  | 21  |
| 2-. Tabla. Distribución de ítems .....                                                 | 42  |
| 3-. Tabla. Esquema de las etapas seguidas en el análisis.....                          | 48  |
| 4-. Tabla. Etapas seguidas en el análisis de la entrevista semiestructurada .....      | 89  |
| 5-. Tabla. Resumen sobre las teorías clásicas de la organización .....                 | 94  |
| 6-. Tabla. Definiciones de Competencias.....                                           | 99  |
| 7-. Tabla. Clasificación de Habilidades Directivas.....                                | 107 |
| 8-. Tabla. Habilidades Directivas.....                                                 | 120 |
| 9-. Tabla. Género del cuerpo directivo.....                                            | 130 |
| 10-. Tabla. Edades del cuerpo directivo.....                                           | 131 |
| 11-. Tabla. Estado civil del cuerpo directivo.....                                     | 131 |
| 12-. Tabla. Lugar de Nacimiento del cuerpo directivo.....                              | 132 |
| 13-. Tabla. Otra actividad profesional realiza el cuerpo directivo... ..               | 132 |
| 14-. Tabla. Años de servicios del cuerpo directivo.....                                | 133 |
| 15-. Tabla.Cuál es su último grado de estudios del cuerpo directivo.....               | 134 |
| 16-. Tabla. Área de especialidad en su formación profesional del cuerpo directivo..... | 135 |
| 17-. Tabla. Nombre de la institución de egreso el cuerpo directivo.....                | 136 |
| 18-. Tabla. Turno que labora el cuerpo directivo .....                                 | 133 |
| 19-. Opción de respuesta del cuestionario.                                             | 133 |
| 20 -. Tabla. Resultados de los equipos directivos. ....                                | 135 |
| 21-. Tabla. Género del directivo.....                                                  | 148 |
| 22-. Tabla. Edades del directivo.....                                                  | 148 |
| 23-. Tabla. Estado civil del directivo.....                                            | 148 |
| 24-. Tabla. Lugar de Nacimiento del directivo.....                                     | 149 |

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 25-. Tabla. Otra actividad profesional realiza el directivo... ..               | 150 |
| 26-. Tabla. Años de servicios del directivo.....                                | 150 |
| 27-. Tabla. Ultimo grado de estudios del directivo.....                         | 150 |
| 28-. Tabla. Área de especialidad en su formación profesional del directivo..... | 151 |
| 29-. Tabla. Nombre de la institución de egreso el directivo.....                | 151 |
| 30-. Tabla. Turno que labora.....                                               | 152 |
| 31-. Tabla. Escuelas Normales en Baja California .....                          | 159 |
| 32-. Tabla. Ejes de análisis.....                                               | 159 |
| 33-. Tabla. Categorías y códigos empleados para el análisis.....                | 160 |
| 34-. Tabla. Variables del Modelo explicativo de Habilidades Directivas.....     | 185 |



## LISTA DE GRÁFICAS.

### GRÁFICAS.

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1-.Gráfica. Habilidades de liderazgo del cuerpo directivo.....                          | 134 |
| 2-. Gráfica. Habilidades de Toma de decisiones de las escuelas del cuerpo directivo...  | 135 |
| 3-. Gráfica. Habilidades de Diagnóstico de las escuelas del cuerpo directivo .....      | 136 |
| 4-. Gráfica. Habilidades de Conocimiento del cuerpo directivo.....                      | 137 |
| 5-. Gráfica. Habilidades Interpersonales del cuerpo directivo.....                      | 138 |
| 6-. Gráfica. Habilidades de Administrar su tiempo y el de los demás.....                | 139 |
| 7-. Gráfica. Habilidades de Equipos de Trabajo del cuerpo directivo.....                | 141 |
| 8-. Gráfica. Habilidades de Comunicación del cuerpo directivo.....                      | 142 |
| 9-. Gráfica. Habilidades de liderazgo del directivo.....                                | 149 |
| 10-. Gráfica. Habilidades de Toma de decisiones del directivo.....                      | 150 |
| 11-. Gráfica. Habilidades de Diagnóstico del directivo .....                            | 151 |
| 12-. Gráfica. Habilidades de Conocimiento del directivo.....                            | 152 |
| 13-. Gráfica. Habilidades Interpersonales del directivo.....                            | 153 |
| 14-. Gráfica. Habilidades de Administrar su tiempo y el de los demás del directivo..... | 155 |
| 15-. Gráfica. Habilidades de Equipos de Trabajo del directivo.....                      | 156 |
| 16-. Gráfica. Habilidades de Comunicación del directivo.....                            | 157 |

## LISTA DE FIGURAS.

### FIGURAS.

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1-. Figura 1. Resumen del Propósito de la Investigación .....                          | 19  |
| 2-. Figura 2. Etapas de un proyecto de investigación .....                             | 32  |
| 3-. Figura 3. Estrategia de Investigación utilizada en este estudio .....              | 37  |
| 4-. Figura 4. Dimensiones del cuestionario.....                                        | 42  |
| 5-. Figura 5. Niveles de concreción de la Modelo de Gestión Educativa Estratégica..... | 71  |
| 6-. Figura 6. Los Componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica.....         | 72  |
| 7-. Figura 7. El Modelo de Gestión Educativa Estratégica de las escuelas Normales..... | 76  |
| 8-. Figura 8. Dimensiones del MGEE.....                                                | 126 |
| 9-. Figura 9. Modelo explicativo de Habilidades Directivas para las escuelas Normales. | 181 |

## ABSTRACT

En esta investigación se afirma que precisar y ubicar las contradicciones, trayectoria recorrido y alcance de las habilidades que por su forma y contenido empírico e intelectual son responsabilidad de un director escolar, no sólo depende de un diagnóstico sino también de profundizar en la problemática que cotidianamente constituyen las prácticas de gestión y administración del cuerpo directivo de las escuelas Normales en Baja California.

En este sentido, el propósito fundamental de la presente tesis es indagar sobre las habilidades de los directores de las Escuelas Normales públicas en Baja California. Para ello se plantea responder a la pregunta de investigación ¿Cuáles habilidades directivas emplean directores de las escuelas Normales públicas de Baja California para la aplicación de Gestión Educativa Estratégica? Razón por la cual se establece una investigación exploratoria no experimental de tipo transversal con enfoque mixto. El análisis realizado pretendió la búsqueda de las habilidades que debe de poseer un directivo de educación superior. Las habilidades directivas que identificamos son las necesarias para dar solución a las actuaciones concretas y demandas reales de la función directiva actual. Es necesario mencionar que la función del Directivo y sus habilidades directivas se ven reflejadas en los modelos y las formas de gestión que son delimitadas por los programas, políticas estatales y federales establecidas por el sistema educativo. Las actuales Reformas Educativas ponen énfasis en el desempeño del directivo implicándole el desarrollo de habilidades, que permita al cuerpo directivo hacer más efectiva su labor, partimos de ocho dimensiones de la administración y gestión que deben estar presentes de forma armónica en la dirección de un centro educativo: liderazgo, toma de decisiones, de diagnóstico, de conocimiento, equipos de trabajo, administrar su tiempo y el de los demás, interpersonales y comunicación. Suponemos que mientras cuenten con las habilidades expuestas y presentes en los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, es más probable que sus acciones logren alcanzar la misión, visión y metas para la calidad educativa; mientras que un Director que no tiene conocimiento teórico y práctico de estrategias, métodos y procedimientos, es probable que no logren alcanzar los objetivos de gestión previstos en los proyectos institucionales.

**PALABRAS CLAVES:** Habilidades directivas, gestión estratégica, procesos administrativos y organizativos.

## **Introducción**

El dinamismo de la sociedad contemporánea ha sido determinante en la construcción de valores e intercambios culturales que en mucho rebasa a las instituciones y organizaciones del Estado, de entrada, se comparte la idea de North quien señala: “las instituciones son las

reglas del juego de una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana” (1995, p. 13).

En este análisis se parte de considerar a la escuela como el espacio socializador por excelencia; lo que lleva a colocar como sujeto del presente estudio a los directivos y equipos directivos de las Escuelas Normales en Baja California en cuanto que dichos actores, por sus habilidades, se presume son protagónicos en la organización del ámbito escolar. En perspectiva el propósito perseguido en esta investigación fue sostener una noción capaz de estimar las habilidades técnicas, de comportamiento, conceptuales del directivo. Enmarcados en esta premisa general se infiere que una óptima habilidad directiva se determina por el grado de incidencia en la mejora de la Gestión Educativa Estratégica. ¿Es el director de estas instituciones educativas quien, en su empeño por cumplir los objetivos planteados por el sistema educativo estatal a través de la política pública dirigida hacia las escuelas formadoras de docentes, en este caso, las escuelas Normales en bajacalifornianas, busca atender lo mejor posible las responsabilidades que le implican su posición?

Sabedores de que el cuerpo directivo es quien desempeña y experimenta directamente las tareas de administración escolar, corresponderá a los mismos operar y jerarquizar los modelos de gestión impulsados por la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2011).

A partir de lo anterior, la presente investigación centra su interés en las dinámicas y experiencias que responden a las habilidades inherentes al quehacer directivo en el interior de las escuelas Normales de suerte que, a esta investigación, compete plasmar el presente Estudio de Caso ya que su fin último es observar, cuantificar y sugerir alternativas para optimizar (corregir, perfeccionar, mejorar y enmendar) las habilidades de los profesionales responsables de conducir las instituciones educativas destinadas a la formación de profesores en Baja California.

Obviamente los Centros Normalistas enfrentan, unos más que otros, la exigencia de ofrecer servicios de mayor calidad. En la mencionada disyuntiva los encargados de decidir (autoridades y directivos escolares) quedan obligados a desarrollar procesos de innovación, transformación o adecuación de los modelos de gestión, organización y administración de la cosa escolar, en otros términos, los señalados actores deberán responder con su quehacer

profesional y recursos puestos a su servicio a los retos de la sociedad contemporánea (Schmelkes, 1997; Fierro, 1999; Ramírez, 2001).

Hipotéticamente el trabajo presente señala que las condiciones internas y externas (intrínsecas y extrínsecas) existentes en cada uno de los centros educativos observados, interpretados y medidos inciden en la calidad y cantidad de las prácticas directivas cualquiera sea su efectividad administrativa (Ramírez, 2015; Perrenoud, 2011; UNESCO, 2006; SEP-CONAEDU XXXVII, 2015) que por inferencia derivan en la incorporación de los criterios generales estipulados en los modelos de gestión remitidos por la política educativa nacional; lo cual estimula los cuestionamientos recurrentes dirigidos al modelo formativo de las escuelas Normales.

En la relación al interés analítico sustentado en este examen este mismo se centró en la organización educativa cuya dimensión consistió en identificar cómo se desarrolla la estrategia basada en las disciplinas del aprendizaje: (1) pensamiento sistémico, (2) dominio personal, (3) modelos mentales, (4) construcción de una visión compartida, (5) aprendizaje en equipo (Senge, 1990). Lo anterior en consideración a que las habilidades directivas son esenciales en la formación de los docentes y, por tanto, poseedora de una calidad educativa relevante.

En síntesis, la investigación aquí expuesta, al sustentarse en una dimensión analítica logró determinar qué habilidades utiliza en la práctica cotidiana el directivo de las escuelas Normales; de qué destrezas carece y cómo entiende o categoriza los procesos aprendidos y aprehendidos al momento de materializarlos por medio de sus aptitudes, competencias, destrezas, saberes, técnicas, estrategias, prácticas, etc.

En la visión precedente, fruto del conocimiento común o racional, en el plano de las demandas formales o reales del Sistema Educativo Normalista este mismo requiere respuestas y soluciones administrativas concretas y modernas. Hoy queda claro que los directores del nivel cada vez manifiestan mayores inquietudes y preocupaciones por su desempeño, pero, al mismo tiempo, instrumentan respuestas que siendo intuitivas o reflexionadas expresan la imperiosa necesidad, como nunca antes asume una autoría clave en la organización, liderazgo e iniciativa gerencial educativa.

A manera de corolario esta introducción se cierra esbozando los capítulos respectivos contenidos en el presente estudio:

El capítulo primero da cuenta de una revisión, como disciplina científica de la administración, incorporando un apartado sobre la justificación y el planteamiento del problema; ambos ceñidos bajo un objetivo general y varios específicos insertos en la investigación.

El capítulo segundo conduce hasta el marco contextual identificando, destacadamente, los rasgos del sujeto estudiado.

El capítulo tercero ofrece los conceptos relevantes del proyecto enfatizando las variables articuladoras de las prácticas sociales y la gestión directiva, el comportamiento organizacional inmerso en la gestión, habilidades, competencias y otros procesos propios del sujeto individual o grupal.

El cuarto capítulo se dedica a plantear las técnicas recolectoras utilizadas contrastando, ahí mismo, la información compilada.

El quinto capítulo resume los resultados encontrados.

El sexto y último capítulo se presenta las conclusiones y las recomendaciones halladas, para tomar en cuenta y superar el problema de investigación en las instituciones educativa estudiada.

## **Capítulo 1**

### **1. Planteamiento del problema**

Las diferentes reformas implementadas en el sistema educativo en la última década, han

pretendido que cada uno de los subsistemas se conduzca no sólo hacia la construcción de concepciones más participativas, comunicativas y de acción sino también hacia prácticas de gestión más interactivas, democráticas y horizontales (Hernández, 1994; Rodríguez, 1998; Zorrilla, 2008; Saavedra, 2013; Ramírez, 2013).

A partir de lo anterior, el ejercicio de dirección escolar se está transformando, sugiriendo y otorgando nuevos retos, pero también competencias. En las últimas décadas se han realizado investigaciones de carácter global sobre la dirección de centros escolares, concretando y clasificando disertaciones que vinculan a la dirección con el rendimiento del alumnado (Hallinger y Heck, 1998); sus acoplamientos con el entorno (Serrat, 2001); lo relacionado con las actitudes de los directivos (Coronel, 1994); tareas y roles del directivo (Gimeno, 1995); percepciones sobre el desempeño de quien dirige (Teixidó, 1996) o de formación y actualización para el cargo directivo (Gairín, 1995; Gómez, 2010; Teixidó, 2008); así como lo concerniente con el principal liderazgo escolar (Antúnez, 2007 y Hernández, 2011), entre otros.

En las actuales reformas, las reformas de los programas de enseñanza de los distintos niveles educativos recuperan como referencias significativas los cambios e implicaciones educativas anteriores generados en los diferentes subsistemas (Ezpeleta, 1992; De Ibarrola, 1995; Delors, 1996; Arriaga, 1998).

De ahí que las vigentes normas regulatorias hayan incorporado nuevos modelos para justificar el otorgamiento de financiamiento a los procesos sustentadores de las tareas del hecho educativo en cada uno de los subsistemas lo cual incluye, por supuesto, a cada una de las instituciones de enseñanza hasta un punto donde los nuevos modelos quedan determinados, entre otros elementos, por un conjunto de indicadores de desempeño y de resultados siendo, sobre esa demanda, que las instituciones quedan obligadas ha de rendir cuentas a la sociedad y al Estado (Welsh y Metcalf, 2003).

Uno de los modelos implementados por las políticas educativas, para tratar de innovar y transformar a las instituciones educativa, es el de la Gestión Educativa Estratégica, con el propósito de apoyar a los centros escolares en la mejora de la calidad de los servicios que ofrecen y los aprendizajes de los estudiantes, a partir del desarrollo de las competencias, habilidades, capacidades y destrezas de todos los actores para la práctica de liderazgo, trabajo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica, evaluación



para la mejora continua, como asuntos claves de gestión para enfrentar los retos globales, en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

Por otra parte, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica se inserta en un momento coyuntural de política educativa con el fin de superar los obstáculos para un exitoso logro educativo identificados a través del sistema educativo nacional; con el propósito de impulsar niveles más altos de autonomía en los colectivos escolares y potenciar la toma de decisiones, la implementación de estrategias de mejora en su contexto y desde su propia intervención en escenarios de corto, mediano y largo plazo; por lo tanto se tienen la encomienda de desplegar las tareas, responsabilidades y modificaciones factibles de implementarse para el desarrollo funcional de la estructura articulando la estrategia organizacional y administrativa más adecuada a los servicios prestados.

Desde la perspectiva de Antúnez y Gairín (2006) existe “un conjunto de tareas, imprescindibles en cualquier grupo organizado correspondientes a la motivación, la dinamización, la coordinación del equipo y a la conducción del grupo en función de las decisiones del propio conjunto, es decir, las tareas directivas” ( p. 235).

El presente trabajo, considero imprescindible revisar, analizar y reflexionar sobre la importancia de la función directiva en la organización escolar en particular, y en las formas de gestión para potenciar las habilidades colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional y estratégica, donde cada actor asuma su compromiso con la calidad educativa.

Entendiendo a este tipo de organización no sólo como aquella organización que se describen por los procesos administrativos, manejo de los recursos humanos y financieros sino también como una organización que desarrolla acciones que interpelan y vinculan implicaciones de la institución escolar con otros actores y esferas de la comunidad.

En el marco previo, los programas de organización, funcionamiento y financiamiento aspiran a que sea a través de los modelos de gestión como deberán conducirse con mayor eficacia, los recursos disponibles permitiendo, en este sentido, la imperiosa necesidad de conocer, planear, y determinar las acciones de mejoramiento emprendidas por los directivos pues los recursos, por ejemplo, serán orientados hacia áreas identificadas en razón de las prioridades y mejor aprovechamiento de cada una de sus instituciones.

Por supuesto, la política pública educativa Nacional no ha permanecido estática

como en efecto lo demuestra el nuevo Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública (SEP), que replantea a la Educación Normal en los siguientes aspectos:

1. Transferencia de la Educación normal a la Subsecretaría de Educación Superior (SES).
2. Creación de la Dirección General de Educación General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE).
3. Alineamiento de las políticas y programas para Educación Normal con las de Educación Superior.

La descripción de las funciones y objetivos de los departamentos, áreas, coordinaciones administrativas y de dirección de cada nivel educativo, así como las interrelaciones y flujos de información que dichos espacios desarrollan en las unidades operativas sobre las que interactúan, en particular, nos interesan las escuelas Normales, lejos de ser espontáneas o caprichosas, en buena medida, quedan determinadas por los programas derivados y orientados por la política educativa correspondiente.

Estas nuevas propuestas y programas planteados por la federación, configuran un modelo educativo para las escuelas Normales con la pretensión de *(a)* aprovechar la experiencia de los actores involucrados en estas instituciones para generar propuestas de reestructuración organizativa; *(b)* generar mayor autonomía en la toma de decisiones en la organización; *(c)* mejorar los perfiles profesionales de los actores participantes en estas instituciones; y *(d)* fortalecer la cultura del trabajo colaborativo y participativo.

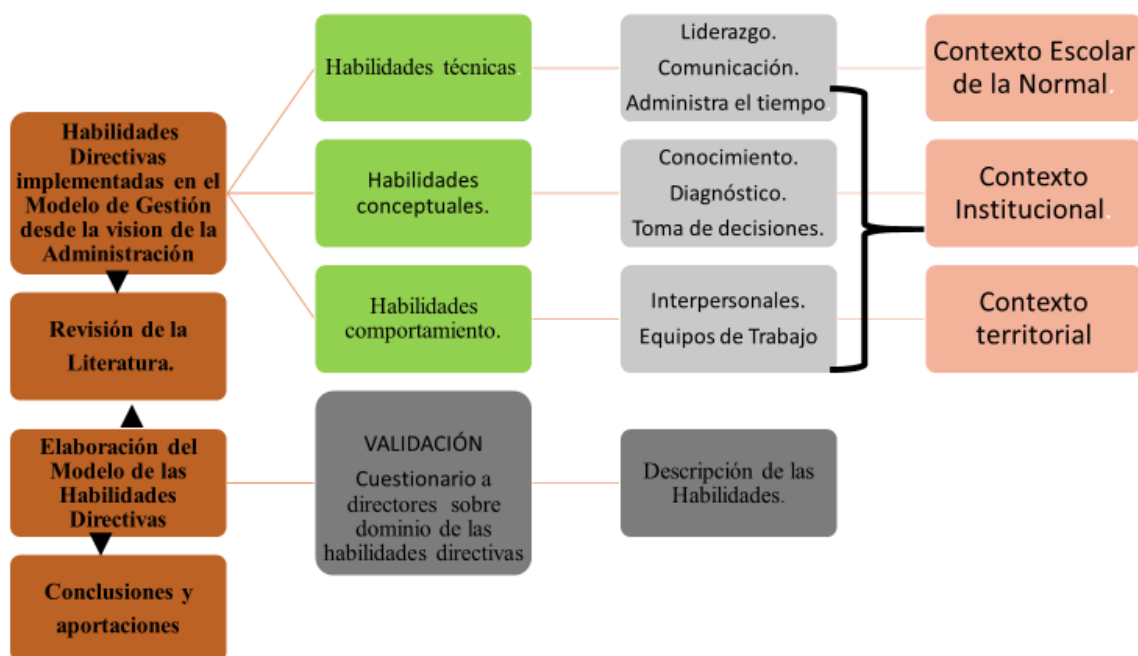
Luque (2009), señala que si el Director no asume responsablemente sus funciones bajo el paradigma de liderazgo y de gestor de una institución educativa eficiente y eficaz, poco o nada debe esperarse de un rendimiento escolar adecuado.

De acuerdo con Pozner (2000) ser directivo y supervisor es trabajar en función de un horizonte de mejoramiento continuo capaz de integrar la teoría con el conocimiento proveniente de la propia práctica, a más unir lo que habitualmente se separa: ética con eficacia lo que hace se mantenga vivo el propósito moral de generar aprendizaje para todos. En el mismo tenor Sotelo (2009), manifiesta que uno de los factores que determinan el bajo rendimiento escolar de los estudiantes, está relacionada con la forma y el estilo de dirigir la institución educativa.

En síntesis, (ver figura 1) y a partir de estos referentes, surgen preguntas tales como:

¿cuál es la realidad que experimentan los directores de las escuelas Normales en Baja California en materia del cumplimiento de la responsabilidad administrativa y de gestión que le son asignadas?, ¿a qué problemas se enfrentan los directivos en el desarrollo de sus funciones? y, ¿cuáles deberían ser las competencias y las habilidades gerenciales exigidas o demostrables en un director de una escuela Normal de acuerdo con las condiciones contextuales en las que cada uno de ellos desarrolla sus responsabilidades.

Figura 1. Resumen del Propósito de la Investigación.



Fuente: Elaboración propia.

## 1.2 Pregunta de Investigación

El interés es desarrollar estrategias de acercamiento a la figura del director de las escuelas Normales en Baja California para reconocer, en primer lugar, los perfiles y determinar áreas de oportunidad en materia de su quehacer; y en segundo, valorar las implicaciones y

resultados que se evidencian al imbricarse las dimensiones y procesos administrativos en el marco de las nuevas reformas y las habilidades directivas. Varios de los aspectos anotados han sido razón de mi actividad profesional por varios años; sin embargo, no es hasta esta tesis en que reconozco esquemas teóricos, conceptuales y metodológicos que me permiten abarcar la complejidad del fenómeno antes descrito. En este sentido, se plantea la siguiente interrogante:

*¿Cuáles habilidades emplean los directivos de las escuelas Normales públicas de Baja California en la Gestión del Modelo Educativo Estratégico?*

### **1.3 Supuesto\ Hipótesis teórica.**

La construcción de la hipótesis/supuesto son proposiciones simples que se incorporaron a partir de referentes empírico -teórico expuestos dentro de este proyecto de investigación. El interés de plantearla como supuesto ha facilitado la aprehensión de las categorías y dimensiones del fenómeno de estudio de esta investigación. En la hipótesis-teórica propuesta se toman en cuenta los términos generales y abstractos del fenómeno de interés; todos ellos provienen de las variables-categorías enunciadas desde un inicio y guardan coherencia con los referentes empíricos, a la vez fueron categorizados, acorde a la propuesta metodológica de esta investigación. En este sentido, se puede establecer que el supuesto general de esta tesis ha sido considerar a las habilidades directivas como a) conceptuales, b) técnicas y c) y de comportamiento en la función que desempeñan los Directores de las escuelas Normales públicas de Baja California, se relacionan positivamente con la implementación del Modelo de Gestión Educativo Estratégico.

Particularizando el supuesto anterior es posible entonces especificar, para el caso de estudio, en los siguientes términos: Las habilidades directivas son un conjunto de habilidades conceptuales, técnicas, de comportamiento en la función que desempeñan los Directores de las escuelas Normales públicas de Baja California permiten establecer condiciones y expectativas laborales con los coordinadores.

Además de lo anterior, también es posible determinar que las habilidades directivas son un conjunto de conceptos, técnicas y de comportamiento en la función que desempeñan los Directores de las escuelas Normales públicas de Baja California, son las

necesarias y suficientes para cumplir con las responsabilidades de su cargo.

A partir de la especificación anterior, es importante señalar que no se utilizó ninguna comprobación estadística para esta hipótesis. Es decir, esta hipótesis es un supuesto que se construyó en función de una suposición empírica, como descripciones del fenómeno y sus complejidades. En este sentido, las presunciones hipotéticas, no están sujetas a comprobación, sino que orientan la comprensión del problema de investigación.

En síntesis, vemos a la hipótesis como una probable respuesta a la pregunta planteada, y a la vez como el objetivo, logrando comprobar o validar la hipótesis planteada.

## 1.4 Objetivo General

Contrastar las habilidades directivas implementadas en la Gestión Educativa Estratégica en las escuelas Normales en Baja California.

## 1.5 Objetivo Específicos

- Identificar las habilidades técnicas, de comportamiento y conceptuales utilizadas por el cuerpo directivo de las Escuelas Normales en los procesos y las prácticas de la Gestión Educativa Estratégica.
- Descubrir los factores internos y externos que determinan las habilidades directivas el cuerpo directivo de las Escuelas Normales en los procesos y las prácticas de la Gestión Educativa.
- Enumerar las necesidades e intereses de capacitación requeridas por los directivos de las escuelas Normales en Baja California.

Tabla 1. Matriz de congruencia.

| Título                                                                  | Objetivo general                                                                                       | Objetivos específicos                                                                                                | Preguntas de investigación                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>“Habilidades directivas en escuelas Normales de Baja California”</b> | Contrastar las habilidades directivas implementadas en la aplicación del Modelo de Gestión Estratégica | 1.- Identificar las habilidades técnicas, de comportamiento y conceptuales utilizadas por el cuerpo directivo de las | ¿Cuáles habilidades emplean los directivos de las escuelas Normales públicas de Baja California en la Gestión del Modelo |

|                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                        |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Educativa en las escuelas Normales en Baja California. | Escuelas Normales en los procesos y las prácticas de la Gestión Estratégica Educativa.<br>2.- Descubrir los factores internos y externos que determinan las habilidades directivas el cuerpo directivo de las Escuelas Normales en los procesos y las prácticas de la Gestión Estratégica Educativa.<br>3.-Enumerar las necesidades e intereses de capacitación requeridas por los directivos de las escuelas Normales en Baja California. | Estratégico Educativo? |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|

---

**Fuente:** Elaboración propia.

## 1.6 Justificación

Las transformaciones acontecidas durante las últimas tres décadas en la de generación de información, comunicación y supervisión atendida y aprendida por la denominada sociedad del conocimiento, han implicado, para los sistemas educativos, la necesidad de reevaluar las formas de trabajo de las instituciones escolares constituidas, en especial, en lo relacionado con las habilidades poseídas o adoptadas por parte de los directivos del sistema educativo.

Enfrentar aquellos retos desde los niveles organizacionales, necesariamente conduce a la búsqueda de opciones que mejoren las habilidades directivas en los procesos de gestión institucional, en esta tesis, nos referimos a las relacionadas con el sistema, formador de docentes, especialmente con las escuelas Normales.

Precisamente uno de los propósitos de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre las teorías de Comportamiento Organizacional, las de Desarrollo Humano y las de Desarrollo Organizacional y Administrativas; toda vez que éstas, por un lado, derivan de las prácticas empresariales, mientras, por el otro, y con objetivos diferentes, el fin último es su adaptación en los quehaceres y saberes de los directivos de organizaciones escolares.

La gestión, en lo general, y la gestión educativa, en lo particular, representan los pilares a partir de los cuales se sostienen no sólo las obligaciones cotidianas del director

sino también los compromisos que éste debe asumir en los procesos administrativos desarrollados en las instituciones a su cargo.

Tal como se ha venido planteando son los directivos los actores a quienes se les asigna la responsabilidad de la gestión y organización institucional del centro escolar. El documento normativo expedido por el Secretario de Educación, en uso de las facultades y funciones que le otorga el C. Gobernador Constitucional del Estado de Baja California, para regular el funcionamiento de las instituciones educativas de nivel superior pertenecientes al Subsistema Educativo Estatal determinó:

"El personal directivo será nombrado por la autoridad educativa correspondiente. Se consideran directivos de las escuelas normales: (a) Director Escolar; (b) Subdirector Académico y (c) Subdirector Administrativo". El Director Escolar es la autoridad institucional encargada de programar, organizar y coordinar el desarrollo de los servicios educativos proporcionados la escuela Normal conforme a las disposiciones reglamentarias correspondientes y a los planes de estudio vigentes. De ellas se especifican 23 facultades del Director Escolar:

- I.*** Presentar, ante la autoridad correspondiente, propuestas o iniciativas que promuevan el mejoramiento del Subsistema de Formación de Docentes.
- II.*** Presentar, ante las autoridades educativas, proyectos que promuevan la creación, desarrollo y consolidación de servicios educativos.

Son funciones del Director Escolar:

- I.*** Dirigir académica y administrativamente la institución educativa de su responsabilidad.
- II.*** Trabajar para el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a la escuela.
- III.*** Representar legalmente a la institución ante diferentes instancias y en aquellos eventos que le encomiende su autoridad inmediata superior.
- IV.*** Establecer sistemas y procedimientos para realizar la planeación, administración y evaluación de la institución y sus anexos.
- V.*** Proponer ante los órganos colegiados, las políticas, normas internas y criterios técnicos, de organización y administración, emanados del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estatal de la Educación Normal (ProGEN), que

orienten las acciones de la institución educativa.

- VI.** Entregar a las instancias superiores, para su autorización: el Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal (ProFEN), el Proyecto Integral (PI) y los programas y proyectos específicos requeridos.
- VII.** Aprobar el proyecto del ejercicio presupuestal anual y observar su aplicación con base en la normatividad.
- VIII.** Vigilar el cumplimiento y desarrollo de planes y programas de estudio vigentes, así como de los proyectos autorizados a los departamentos de la institución.
- IX.** Fomentar la comunicación entre las subdirecciones académica y administrativa, así como con los organismos internos y la comunidad escolar.
- X.** Coordinar las funciones de los organismos que integran la estructura institucional.
- XI.** Promover la integración de los órganos colegiados, cuerpos académicos y comisiones, que sean necesarios para desarrollar las tareas institucionales.
- XII.** Estimular la participación y corresponsabilidad de los organismos de participación social que, por su naturaleza, coadyuven a la visión institucional.
- XIII.** Tomar acuerdos con el personal bajo su responsabilidad.
- XIV.** Establecer convenios de vinculación entre la escuela normal y las instituciones de educación básica, así como con otros organismos afines.
- XV.** Concertar intercambios académicos para enriquecer la vida académica institucional.
- XVI.** Disponer los lineamientos para difundir o proporcionar información de los servicios y eventos que ofrece la institución educativa.
- XVII.** Presentar propuestas y estudios de factibilidad para el incremento o cambio en los servicios que se ofrecen.
- XVIII.** Proponer, a las autoridades correspondientes, los movimientos de personal de la escuela a su cargo.
- XIX.** Validar la documentación oficial que se genere en la institución.
- XX.** Proporcionar la información que soliciten las autoridades competentes.
- XXI.** Resguardar el patrimonio institucional.
- XXII.** Atender las audiencias del público, que le soliciten.



**XXIII.** Atender las demás funciones que sean necesarias para el cumplimiento de sus atribuciones.

Las funciones estipuladas en la escuela Normal tiene la responsabilidad de alcanzar, con la mayor eficiencia, el desarrollo de sus procesos, los propósitos y objetivos plasmados en los Planes de Desarrollo Nacional y Estatal. Los cuales están fundamentados, legalmente, en la fracción I del artículo 89 de la Constitución General de la República bajo los artículos 63 y 64 del Estatuto de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión en consideración al ordenamiento establecido en los derechos y obligaciones de los trabajadores dependientes de la Secretaría de Educación Pública.

Como se puede apreciar las facultades que se le otorga al directivo son acciones administrativas y habilidades técnicas o pedagógicas, se pueden ver la presencia de ejercicios de planeación, elaboración de programas operativos, distribución de los recursos financieros, materiales y humanos, control del funcionamiento de los servicios, entrega de documentación y decisiones según las posibilidades y necesidades de las autoridades Estatales y subsistemas. Debido a este rasgo identificamos un “modelo de gestión educativo rígido en su aplicación”, donde su concepción por parte del directivo y estructura restringe el desarrollo de innovaciones internas de las escuelas Normales de Baja California.

Obviamente, para que el director cumpla con las funciones antes expuestas es imprescindible ostentar un conjunto de capacidades, habilidades y destrezas propias de la administración, sin desdeñar cierta sensibilidad distintiva dentro del contorno escolar particular. Estas condiciones, además de sistémicas y heterogéneas, según el contexto y el momento, imponen procesos trascendentales en el devenir de las instituciones tanto en lo general, como en las escuelas Normales; es decir, cada historia, cada caso, cada experiencia y cada trayectoria profesional representa para la institución un aprendizaje que en este proyecto queda acreditado.

En otros términos, se planteó la necesidad de realizar esta investigación, a partir de que pudiéramos conocer, describir y valorar las habilidades implementadas por los cuerpos directivos de las escuelas Normales. Esto se logró identificando y diferenciando aquellas prácticas que han resultado eficientes en los procedimientos administrativos en razón de las teorías, categorías y ordenamientos que fueron posibles de adecuarse según las experiencias y las necesidades identificadas por los propios actores (sujetos de estudio).

De esta manera, se recuperaron las estrategias de los cuerpos directivos en fortalecimiento de sus desempeños. Lo que permitió reconocer, ajustar, adecuar, explicar y proponer o, de menos, recomendar los atributos personales e institucionales que constituyen los ideales pedagógicos, formativos e institucionales, etc.; propios las escuelas Normales en contraste e imbricación de los procesos de gestión y administración desarrollados e instrumentados según las necesidades del entorno, el contexto, las características del personal, historia escolar, etc.

Partiendo de lo anterior, y en coincidencia con Guodemar (*et. al.*, 2006), es de considerar que el sistema educativo se encuentra altamente influenciado por las prácticas clásicas de la administración propuestas por Taylor; sin desdeñar lo establecido por la OCDE (2009), la cual establece que existe “una creciente preocupación por la función del director escolar, misma que fue diseñada para la era industrial sin haber evolucionado para tratar los complejos desafíos enfrentados por las escuelas en la preparación de niños y jóvenes( p. 12).

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica de las escuelas Normales tiene como su principal propósito un conjunto de acciones o estrategias para direccionar su proyecto educativo con una visión y misión, donde estén participando en su construcción todos los agentes educativos.

Busca definir la filosofía, valores y objetivos de la institución, y para ubicar a los actores hacia el logro de objetivos, proyectar la institución a largo plazo y para generar los mecanismos necesarios para distribuir los recursos humanos, físicos y financieros para el logro de esa visión. El interés de esta tesis está centrado en el fortalecimiento de la función directiva.

Desde esa consideración, el modelo de gestión y organización de los centros escolares se ha perpetuado en la mayoría de los procesos institucionales y organizacionales de los diferentes niveles educativos. Una prolongación inclinada, por cierto, a la sistematización industrial-productiva.

En términos hipotéticos, y con base en lo anterior, se logró afirmar que esto ha ocurrido básicamente por tres causas: (1) es un modelo simple que se rige por una normativa uniforme y aplicable a todos los centros educativos con una norma legislativa común; (2) el modelo proporciona un orden estable donde las modificaciones son sencillas;

y (3) es un modelo rentable desde la perspectiva de la conducción educativa lo cual permite adaptarse al incremento del número de alumnos que, durante este último siglo, se ha venido dando sin mayores esfuerzos en estructura, profesorado y material escolar.

El MGEE pretende que el directivo y su cuerpo directivo sean capaces de desarrollar estrategias organizacionales y administrativas en las escuelas Normales donde los procesos y sistema de gestión educativa faciliten mecanismos de monitoreo, análisis y de mejoras en la construcción de habilidades, capacidades y competencias profesionales amen de trayectorias de aprendizaje organizacional.

Para el presente proyecto de investigación resultó relevante reconocer que la puesta en marcha de un proceso organizacional no mecánico o industrial, deliberadamente de cara al sujeto bien ejecutado, es capaz de incentivar, animar, vitalizar e impulsar la calidad en la formación de docentes de las Normales bajacalifornianas tal y como lo establecen las propias políticas educativas en el marco de las Reformas puestas en operación.

En la consideración anterior, podemos referir a Álvarez (2008) quien señala que el éxito o fracaso en la gestión educativa no depende solamente de la aplicación y desarrollo de la administración de recursos económicos, ni del buen criterio con que se analice, interprete y aplique la normatividad en materia educativa, sino que se relaciona con ciertas habilidades y destrezas de tipo personal que debe poseer el directivo educativo. En síntesis, la Institución Educativa es vista como un todo que se articula con diferentes dimensiones y niveles de un sistema complejo pero relevante en el devenir cotidiano de una sociedad.

Como cualquier quehacer profesional, los directivos y sus equipos contemporáneos insertos en las instituciones educativas, de sobremanera en la educación superior, requieren del dominio de lógicas sistémicas y estratégicas entendidas las primeras como procesos de articulación contextuales y de política pública que los directivos de las escuelas Normales deben desarrollar mientras, las segundas reposan en los mecanismos y procedimientos formales que la organización, en especial los actores participantes, deberán desarrollar en su quehacer profesional.

Así, la presente investigación contribuye a incorporar e integrar las lógicas que sostienen las acciones realizadas por el conjunto de los sujetos directivos en las escuelas Normales a través del establecimiento y concreción de conductos capaces de transitar hacia el desarrollo de renovadas prácticas institucionales.

## 1.7 Método

La metodología utilizada en la presente Tesis Doctoral fue, en principio, una investigación exploratoria no experimental de tipo transversal con enfoque multimétodo dominante en lo cualitativo. La razón de esta elección metodológica fue recopilar información desde distintas perspectivas para enriquecer el proceso de investigación, dotando a los resultados obtenidos de una mayor relevancia y fiabilidad.

Esto es, especialmente, así en el caso de la investigación social ya que su objeto de estudio es multidimensional y complejo debido a que se trabaja con los resultados obtenidos a través de un cuestionario, entrevistas y una lista de cotejo por medio de las cuales se determinan las cualidades y características del objeto de estudio. En esta tesis, las habilidades directivas utilizadas por directores y equipos directivos de las escuelas Normales al implementar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

En cuanto a la elección de las técnicas de recogida y análisis de datos, se ha optado, por el uso combinado de técnicas cualitativas y cuantitativas (triangulación metodológica) en dos fases secuenciales. Las técnicas y estrategia empleadas son el cuestionario, la entrevista semiestructurada y una lista de cotejo.

En términos del trabajo de campo se incluyeron tres municipios de Baja California (Mexicali, Ensenada y Tijuana). El nivel de investigación se inició con una fase exploratoria y llega hasta un nivel descriptivo en el que se desarrollaron las características de las variables analizadas: las Habilidades Directivas y el Modelo de Gestión Educativo Estratégico.

Se utilizó un cuestionario que contiene 100 ítems, los cuales están formulados con base en una escala de Likert de cinco opciones de respuesta. El cuestionario está estructurado en nueve apartados con preguntas que responden a los siguientes aspectos: perfil sociodemográfico, habilidades de liderazgo, habilidades de toma de decisiones, habilidades de conocimiento, habilidades de diagnóstico, habilidades de equipos de trabajo, habilidades interpersonales, habilidades de administrar el tiempo de él y de los demás y habilidades de comunicación, una entrevista relacionada con la variable del Modelo de Gestión Educativa y una lista de cotejo para observar los contenidos de los

proyectos que desarrollan e implementan los directivos. Para su análisis estadístico se ha utilizado el paquete SPSS 21.0. El periodo de tiempo contemplado para realizar el trabajo de campo fue del mes de septiembre a diciembre de 2016.

## **1.8 Alcances y limitaciones**

Los resultados en el presente estudio englobaron un horizonte representativo estatal particularizando en un porcentaje determinado de las escuelas Normales existentes; mientras que el modelo relacional de los factores estudiados se describió focalizando ciertos rasgos. El instrumento fue aplicado en los correspondientes centros formativos de profesores; destacándose, entre otros factores, el nivel de matrícula, planta magisterial, programas académicos, áreas y departamentos existentes; aspectos abordados por medio de un esquema analítico soportado en las habilidades y capacidades medidas y observadas entre el cuerpo directivo.

A partir de lo precedente se sentaron las bases para la elaboración de un modelo sobre la administración educativa y los procesos de gestión realizados por los sujetos observados, persuadidos de que su inventario servirá como fuente en la definición de política educativa institucional y estatal.

La gestión educativa, así como el desarrollo de habilidades administrativas de los directores en las escuelas Normales, no ha sido, en sus diversas aristas, estudiada en el estado de Baja California a pesar de existir estudios y diagnósticos realizados por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y, aun cuando uno y otros análisis vinculan las causales de reprobación y deserción escolar a condiciones socioeconómicas de los estudiantes, no dejan de ser reduccionistas pues los hallazgos publicados no colocan las cosas en su punto real, o solo matizan la vulnerabilidad al no identificar o describir el impacto e implicaciones existentes entre la gestión directiva y sus procesos educativos, en general, con los resultados del desempeño académico.

En síntesis, la carencia de datos o informes sobre la gestión escolar en su relación con experiencia, trayectoria y actuación de los directores, en el marco de los hallazgos considerados en esta tesis enfrentaron una escasez o mínimos registros referidos a las escuelas Normales en consonancia a los modelos de gestión en los procesos administrativos

institucionales en Baja California; de forma que los referentes u otras fuentes se encontraron en conferencias, coloquios y seminarios organizados ex profeso, lo que, en su conjunto, representó una limitante de inicio en la presente investigación por no contar suficiente sistematización o registro de las experiencias de los cuerpos directivos.

Esta situación, obligó a que el objeto de estudio tuviese como base un acercamiento inicial a través del conocimiento común o meramente intuitivo-inductivo de manera que no solo los aspectos revisados en la presente investigación sirvieran como instrumento para los propios actores-directivos (sujetos del estudio) sino también para la guía del análisis. Por supuesto, en una primera etapa formal de definición del objeto, se realizó un acercamiento a través de entrevistas y aplicación de cuestionarios que dieron elementos empíricos rebasando así la intuición inicial.

Otra limitación se refiere a que sólo se analizaron cinco escuelas Normales públicas (Valle de Mexicali, ciudad de Mexicali, Tijuana y Ensenada) mismas que tratándose de un estudio de caso significaron una muestra representativa holgada ya que el trabajo de campo permitió, igualmente, tener un acercamiento con las áreas administrativas, solo para señalar que las escuelas formadoras de docentes privadas no fueron consideradas en el presente análisis.

## **Capítulo II**

### **Marco Metodológico**

#### **2.1 Metodología de la Investigación**

En el presente capítulo se presenta la propuesta metodológica de esta tesis. La

fundamentación de este capítulo es la descripción del modelo utilizado en este proyecto. El propósito del presente estudio, recuperó, describió y, en el menor de los casos, atendió las necesidades específicas de las Escuelas Normales públicas de Baja California, detectadas por los actores directos (directivos). Tal y como se planteó en la parte inicial de este documento, el origen empírico de este proyecto surge a partir de una pregunta básica: ¿qué tanto, o de qué manera, los actores involucrados en la administración educativa y la toma de decisiones en las escuelas Normales de Baja California identifican sus habilidades directivas para implementar el modelo de gestión educativa estratégica? Esta interrogante, como punto de partida, ha servido para la búsqueda y análisis referencial.

En este marco la propuesta metodológica muestra una orientación valorativa de las estrategias, procesos y resultados que determinan el desarrollo de las habilidades de los directivos en las escuelas Normales de baja California. El sujeto de interés en este estudio es el director de estos centros escolares.

En coincidencia con Palella y Martins (2004) la modalidad de la investigación se entiende como “el modelo de investigación que se adopte para ejecutarla” (p. 48). Con base en esta y otras consideraciones, debido a las características del fenómeno de estudio su aprehensión consideró la utilización de métodos y estrategias tanto de la investigación cuantitativa como la investigación cualitativa.

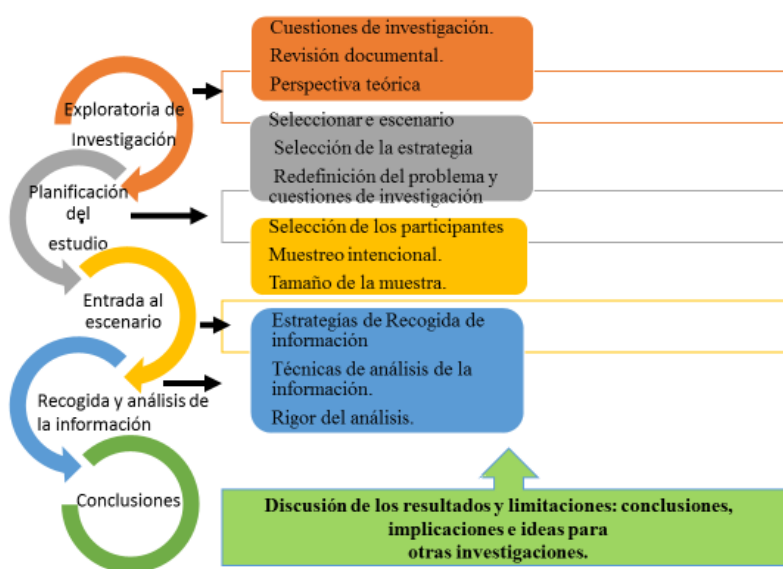
Se ha demostrado en el planteamiento del problema y en la definición del objeto de estudio que el fenómeno de abordaje en esta tesis tiene aspectos complejidad y sistémicos, a saber, el abordaje y descripción de los atributos personales de formación y práctica profesional de los directores de las escuelas Normales, así como desarrollo e imbricación de las habilidades directivas con las determinantes del modelo de gestión. Las necesidades percibidas por ellos mismos, así como la articulación implementada entre las estrategias organizacionales y administrativas institucionales le da el carácter antes señalado (complejidad y sistémico).

Las acciones realizadas por los directivos son establecidas por las autoridades nacionales y estatales lo cual representa una parte medular del fenómeno de estudio, de tal manera que su complejidad como objeto de estudio y la heterogeneidad de sus categorías analíticas y procedimentales remiten u obligan a que el acercamiento metodológico considere la utilización estrategias de recuperación de información diversas. De ahí la

propuesta cuanti y cualitativa del modelo de valoración. El cual va desde la elaboración y aplicación de cuestionarios hasta la realización de entrevistas.

Este proyecto de investigación se desarrolló siguiendo un proceso estructurado en diversas etapas, aunque no necesariamente de manera secuencial. A continuación, se describe este proceso de investigación (Figura 2).

Figura 2. Etapas de un proyecto de investigación



**Fuente:** Elaboración propia

Tal como lo explican Bernal (2006), todo proyecto de investigación tiene fases la primera expuesta en el diagrama es la exploración, la cual surge de la observación del mundo social y de los dilemas e interrogantes que la realidad plantea; de la experiencia del propio investigador, identificado el problema o tema de interés, el investigador debe plantearse qué aspectos o cuestiones va a estudiar, así como la revisión teórica o documental para evaluar el tema de estudio y revisar los supuestos, y por último el cuerpo teórico o perspectiva en que se va a sustentar el estudio. Cuando el investigador conceptualiza una cuestión o problema.

La segunda fase, para este proyecto fue la selección del escenario de investigación. Tomar decisiones sobre aspectos tales como: dónde se realizará el estudio, cómo se



negociará el acceso a las escuelas Normales, quiénes serán los participantes, qué técnicas de recogida de información son las más adecuadas o cuánto tiempo permanecería en el espacio de las Normales. Así, la selección de la estrategia dependió la naturaleza del problema, el propósito del estudio, las destrezas del investigador y los recursos disponibles, así fue como se decidió, por las características de esta propuesta metodológica.

En la tercera fase: entrada al escenario, se realizaron varias visitas a las escuelas Normales de manera informal, y se diálogo con los directivos y coordinadores. Esta inmersión en el escenario nos relacionamos con los participantes, conocimos el contexto, nos informamos de las reglas formales e informales de la institución y, en definitiva, tratamos de explorar y de familiarizarnos con el fenómeno de estudio.

Los Directivos y coordinadores tiene el conocimiento y experiencia que el investigador precisa, tienen habilidades de comunicación, disponen de tiempo y están dispuesto a participar en el estudio; el tamaño de la muestra dependió del propósito del estudio, de las técnicas de recogida de datos, y de la disponibilidad de los informantes. El muestreo fue intencional.

En la cuarta fase: las estrategias de recogida de la información, los datos cuantitativos se acopiaron por medio de un cuestionario su aplicación queda reducido a las conductas observables susceptibles de medición, control experimental y análisis estadístico descriptivo. Mientras que los datos cualitativos están constituidos por palabras y acciones, lo que requiere utilizar estrategias de recogida de datos interactivas. Lo cual representó para esta propuesta: la observación participante, las entrevistas y el análisis de documentos.

Las observaciones fueron registradas y las entrevistas grabadas, y posteriormente transcritas para su posterior análisis. En el análisis de la información se establecieron las primeras conexiones entre los conceptos que surgieron y se describieron las relaciones, así como los patrones entre las categorías. Este procedimiento analítico nos permitió presentar un contraste entre las relaciones empíricas, los datos obtenidos con la teoría revisada.

La quinta fase: conclusiones, sirvió para exponer las tendencias y patrones que se estudiaron; asimismo para presentar la discusión, análisis de las hipótesis de trabajo que se exploraron y comunicación de las realidades construidas por los Directivos analizados.

## **2.2 Enfoque de investigación**

En coincidencia con Hernández (2006), el enfoque de la investigación de este proyecto es de corte mixto debido a que se plantea “un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p. 755).

Algunos de los trabajos de investigación que utilizaron la mezcla de ambos enfoques y que consultaron para este proyecto, fueron, Connidis (1983) y Howe (1988); Greene, Caracelli y Graham (1989), así como Rossman y Wilson (1985). Estos autores plantean varios motivos para utilizar la investigación mixta. En coincidencia con todos ellos se puede afirmar que este enfoque beneficia a la información, triangula datos, complementa perspectivas, clarificar resultados, inicia nuevos modelos de pensamiento y explicativos.

Este enfoque es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema, o para responder a preguntas de investigación de un planteamiento del problema (Tashakkori y Teddlie, 2003). Por otro lado, hay autores que señalan la investigación mixta es aquella que participa de la naturaleza de la investigación documental y de la investigación de campo (Zorrilla ,1993, p. 43); otros advierten que el uso de los métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo pueden involucrar la conversión de datos cualitativos en cuantitativos y viceversa, o como lo plantean Mackenzie y Knipe, el usar dos metodologías en un mismo proyecto facilita el monitoreo de los datos recolectados, reduce la complejidad para entender los fenómenos complejos, ofrece un mayor abanico de significado de los datos (Mackenzie y Knipe, 2006).

Hernández, Fernández y Baptista (2010) proponen que todo trabajo de investigación debe apoyarse en dos enfoques principales, a saber, el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. Ambos forman un tercer enfoque, el denominado enfoque mixto. Es importante diferenciar tanto el enfoque cualitativo y cuantitativo ya que cada uno tiene y representa diversas características. Por lo tanto, los resultados posibles de cada investigación dependerán siempre de lo que se pretenda indagar; es decir, el método o el enfoque obedecerá a la construcción del objeto de estudio. Las ventajas de utilizar un enfoque mixto, brinda una cobertura más amplia a esta investigación, ya que es posible abarcar no sólo

información numérica, sino también análisis subjetivos del discurso que puede construirse o recuperarse a través de la técnica de entrevistas.

Hernández (2010) señala que ambos enfoques utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí, a saber, (a) observación y evaluación de fenómenos; (b) establecimiento de suposiciones como consecuencia de la observación y evaluación; (c) prueba y demostración del grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento; (d) revisión de las suposiciones o ideas sobre la base de pruebas o análisis; y (e) propuestas de nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones o ideas e incluso para generar otras.

Para esta tesis es de suma importancia la triangulación simultánea, con una interacción limitada entre las dos fuentes de datos al momento de la recolección de los mismos. Pero, en el momento de interpretar los descubrimientos, ambos métodos se podían complementar.

En esta investigación se aplican los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) primero un enfoque y después el otro (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006). Es decir, el primer enfoque cuantitativo se utilizó en la recolección de datos cuantitativos, por medio de una encuesta; posteriormente, a través de la recolección de datos cualitativos, por medio, de la entrevista.

En esta investigación se formuló una hipótesis, y se establecieron algunos supuestos de partida sustentados en la revisión teórica de las categorías de análisis del fenómeno de estudio en un contexto determinado, de ahí la consideración de un caso de estudio. Esta formulación de supuesto no excluye la búsqueda por la comprobación y contrastación de los aspectos abstractos con una realidad específica. El propósito general es identificar y describir los elementos específicos de un conjunto de decisiones de los actores (directivos) que se manifiestan en un espacio concreto de un fenómeno complejo y sistémico presente en las escuelas Normales.

En síntesis, con base en esta fundamentación fue así que se seleccionó este enfoque debido a que el planteamiento del problema, presentado en capítulos previos, refiere, en primer lugar, a que se está considerando un fenómeno caracterizado por contener aspectos subjetivos; y, en segundo, por enmarcarse en una lógica teórica sistémica y de complejidad.

### 2.3 Estrategia de Investigación utilizada en este estudio

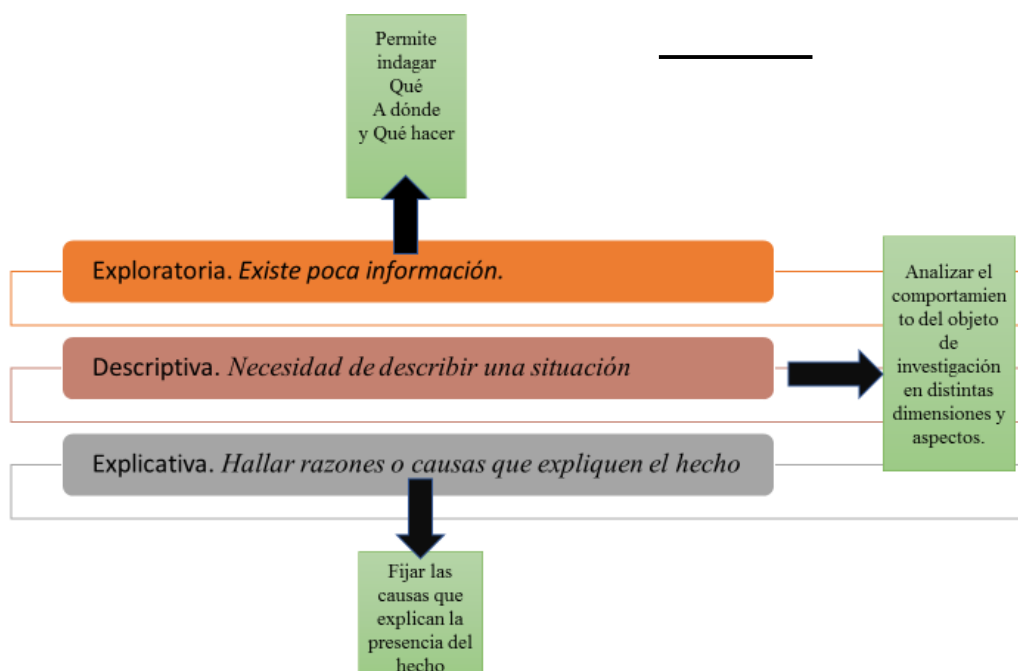
Esta investigación además de pretender ser explicativa, también es exploratoria, descriptiva y evaluativa. Para este proyecto se eligió la transversalidad que significa “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, p. 208). En los estudios de tipo transversal, la unidad de análisis es observada en un momento único. Se utilizan en investigaciones con objetivos de tipo exploratorio, descriptivo y explicativa para el análisis de la interacción de las variables en un tiempo específico.

Se les llama así porque en ellas no se manipulan de forma deliberada ninguna de las variables independientes, aquí lo más importante es la observación de los fenómenos para poder analizar sus causas, características, efectos, relaciones etc. En este sentido, Kerlinger, 2002 (citado por Hernández, Sampieri y Baptista, 2006) aclara que “en la investigación no es posible manipular variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos.” Es decir, los sujetos se observan en su ambiente natural, la observación es analizada y auto reflexionada por los propios actores, de ahí, que la reconstrucción del objeto de estudio tenga un ambiente natural.

Con esta investigación se intenta, como lo precisa Stake (1999), percibir las complejas interrelaciones que se dan en la realidad. Para esta tesis, se busca comprender la realidad de lo que ocurre con las habilidades del equipo directivo en las escuelas Normales al implementar el Modelo de Gestión Estratégico Educativo. La investigación cualitativa permitió estudiar al sujeto y objeto de estudio sin fragmentaciones, captando así los significados, las experiencias, el sentir, las conformidades e inconformidades de los directivos de las escuelas Normales en Baja California.

El tipo de estudio realizado es exploratorio, descriptivo y explicativo. En el esquema que se presenta a continuación, describen los tipos de investigación, atendiendo a las interrogantes referidas al tema o problema de investigación: ¿qué se investiga?; ¿para qué se investiga?; ¿qué se necesita responder, comprobar, relacionar o explicar sobre el tema?; y ¿qué logros se obtiene con el tipo de investigación elegido, de acuerdo al propósito y fines del investigador.

Figura 3. Estrategia de Investigación utilizada en este estudio



**Fuente:** Elaboración propia.

En la figura 3, se puede establecer el alcance de la investigación a partir de la revisión teórica útil respecto al problema identificado. En este sentido, el alcance de esta investigación es de cuatro tipos: (a) es exploratoria debido que en la región y a nivel nacional, no existe mucha investigación del tema o posiblemente es poco estudiado; (b) es descriptiva, ya que me permitió caracterizar situaciones, reacciones del Directivo, el contexto desde diversos ámbitos de la escuela Normal, así como cualquier atributo que permitiera tanto cualitativos como cuantitativos, poder analizar la realidad; (c) tiene un giro explicativo porque busca las causas del fenómeno estudiado, el tipo de habilidades utilizadas para la implementación del modelo de gestión, para iniciar esta etapa, el objeto de estudio ya ha sido explorado, descrito y se conocen sus relaciones internas y con su entorno. Y (d) evaluatoria, toda vez que se han incluido escalas valorativas en la descripción e identificación del grado de desarrollo de las habilidades directivas de cada uno de los actores sujetos de estudio.

### 2.3.1. El Diseño metodológico de la investigación

El proceso de investigación ha seguido una serie de fases tras la determinación del problema de investigación, la elección del tipo de estudio y de su diseño. Estas fases han

partido de la recopilación de información y documentación bibliográfica para esbozar el marco teórico, la acopiada de datos a través del trabajo de campo, la organización, análisis y cotejo de los datos recopilados, y por último la representación e interpretación de los hallazgos a través de la redacción de este documento. El procedimiento que se siguió para la recolección de la información fue el siguiente:

De acuerdo con las preguntas de investigación y los objetivos planteados en el estudio, la investigación se estructuró en tres fases o etapas y una prueba piloto. La primera fase fue un estudio básico de corte interpretativo, tratando de comprender la experiencia, y los factores que inciden en el quehacer del directivo de las escuelas Normales del Estado de Baja California, la investigadora trata de comprender un fenómeno, sus procesos, así como las perspectivas y visiones de todos los individuos involucrados en la investigación. Los datos se recogieron a través de entrevistas, encuesta y análisis de documentos.

El estudio de caso se utilizó para comprender en profundidad la situación y el significado que tiene para los implicados en esta investigación; es decir, se buscó describir y analizar el proceso de construcción de significados que los Directivos de las escuelas Normales en Baja California atribuyen a su quehacer.

La Investigación se desarrolló en las siguientes etapas:

#### **I. ETAPA PREPARATORIA:**

- Documentación bibliográfica. Que, aunque constituyó en un primer momento la base del acercamiento al problema de estudio, se actualizó de forma constante a lo largo de toda la investigación, para proporcionar elementos para la comparación con los datos recogidos durante el trabajo de campo. Recopilación de fuentes bibliográficas la cual permitió determinar la relación teórica entre los enfoques de la Teoría Administrativa Gerencial: La Teoría del comportamiento organizacional, la Teoría de las relaciones humanas, la Teoría del desarrollo organizacional que permiten comprender y entender a las organizaciones, las cuales son complicadas, dinámicas, conflictivas, con estructuras jerárquicas determinadas, con relaciones de poder, control, liderazgo, división del trabajo, también teorías Organizacionales y Administrativas, la Gestión Estratégica. Las fuentes bibliográficas permitieron a la investigadora la construcción del marco teórico, aportando orden a las ideas

planteadas, encontrando categorías y las relaciones entre ellas. Como resultado final, se obtuvo la construcción de los antecedentes y del marco teórico de la investigación.

## **II. ETAPA EXPLORATORIA:**

- Se contactó con los informantes (cuerpos directivos y directivos) y se convocó, a los equipos de cada institución para explicar el motivo de la investigación, los métodos, el compromiso de confidencialidad, privacidad y buen uso de la información.
- De modo exploratorio se pasó una encuesta a todos los coordinadores y directores, que incluía una carta de presentación.
- Se contactó de forma individual y personal con cada informante para concertar las entrevistas.
- Se realizaron visitas y entrevistas (grabación) específicas y personales.
- Para la presente investigación, la recopilación de datos se realizó de la siguiente manera: 1). Encuesta a los Directivos y Coordinadores de las Escuelas Normales de Baja California. 2). Entrevistas a los Directivos de las Escuelas Normales.

## **III. ETAPA INTERPRETATIVA:**

- Se transcribieron las entrevistas.
- Se analizaron con estadística descriptivas los datos de la encuesta.
- Simultáneamente se programaron periodos de observación, una primera fase de observación sistemática, seguida de otra fase de observación participante.

A partir de los resultados obtenidos, se logró evidenciar, cuáles teorías Organizacionales y Administrativas enmarcadas en las perspectivas administrativas propuestas, aplican los Directivos de las Escuelas Normales de Baja California y, desde una mirada teórica como práctica de los diferentes actores, encuentran relación entre las Habilidades Directivas y la implementación del modelo de Gestión Educativa Estratégica; de acuerdo con los resultados obtenidos, también se darán lineamientos que permitan el mejoramiento de la Calidad de la Educación.

## **2.4 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos**

Uno de los instrumentos utilizados en esta propuesta fue el cuestionario. Sierra (1998) establece que “la finalidad del cuestionario es obtener de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre las variables objeto de la investigación. Esta información generalmente se refiere a lo que las personas encuestadas son, hacen, opinan, piensan, sienten, esperan, quieren o desprecian, aprueban o desaprueban, o a los motivos de sus actos, opiniones y actitudes” (p. 307).

También se aplicaron técnicas de recogida y análisis de datos de naturaleza más interactiva, que implican una relación cara a cara con los participantes. Así, hemos considerado a la observación participante y las técnicas centradas en la conversación, como la entrevista, debido a que valoramos su significativa utilidad para cumplir con los objetivos propuestos en este proyecto.

### **2.4.1 Elaboración del cuestionario**

Munn y Drever (1995) señalan que el proceso de elaboración del cuestionario no es una tarea fácil, requiere experiencia y conocimientos específicos, es difícil elaborar un cuestionario de calidad. En este sentido, en esta investigación fue necesario construir un cuestionario propio al no encontrarse en la bibliografía revisada alguno que pudiera medir las habilidades directivas de los responsables de las escuelas Normales.

### **2.4.2 Objetivo**

El objetivo para el que se elaboró el cuestionario fue disponer de un documento que recogiera, de forma organizada, los indicadores sobre cada una de las variables implicadas en este proyecto de investigación. Se ha considerado importante para los objetivos de la investigación incluir en el cuestionario variables como edad, sexo, estado civil, nivel de estudios, horario de trabajo, cargo, responsabilidad, antigüedad en el puesto, actividades extra laborales, entre otras.



### 2.4.3. El diseño

El cuestionario denominado Habilidades Directivas de los Directivos de las Escuelas Normales (HDDEN) está formado por dos partes que se acompañan de instrucciones generales. La primera parte: (a) está constituida por 14 preguntas, todas ellas con diferentes alternativas de respuesta. La segunda (b), es algo más extensa, y se compone de ocho dimensiones principales, cada una de ellas con un número diferentes de ítems en formato tipo Likert con cinco alternativas de respuesta.

### 2.4.4 Redacción de los ítems

Para la definición de los ítems se utilizó un lenguaje sencillo y convencional de tal manera que pudiese ser comprendido por todos los encuestados, dada la diversa formación de la población de la muestra que incluye diferentes perfiles y experiencias profesionales tanto de directivos como responsables de áreas y departamentos, y que abarca desde titulados superiores a estudios básicos.

En el marco anterior el cuestionario se aplicó a los directivos, así como a los coordinadores de áreas o departamentos de cada una de las escuelas Normales.

Figura 4. Dimensiones que incluyen en el cuestionario.



Fuente: Elaboración propia.

Cada una de las dimensiones incluye reactivos que fueron recuperados de la revisión conceptual presentada en el capítulo respectivo. Su fundamentación refiere a la pertinencia que muestra cada acción con respecto a las habilidades de los directivos según

el análisis teórico de la administración y desarrollo organizacional.

En la tabla siguiente se presenta la distribución de los ítems según cada una de las ocho dimensiones que se incluyen en el cuestionario.

Tabla 2. Distribución de ítems.

| <b>Dimensiones.</b>                                        | <b>Variable Dependiente.</b>   | <b>Variable Independiente.</b> | <b>Ítems</b> | <b>Escala de medición.</b> | <b>Valor de respuesta.</b> |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. Habilidades de Liderazgo.                               | Habilidades técnicas.          |                                | 1-11         | Ordinal.                   | Nunca =1                   |
| 2. Habilidades de Toma de decisiones.                      | Habilidades conceptuales.      |                                | 1-11         | Ordinal.                   |                            |
| 3. Habilidades de Comunicación.                            | Habilidades técnicas.          |                                | 1-11         | Ordinal.                   | Algunas veces = 2          |
| 4. Habilidades de Administrar su tiempo y el de los demás. | Habilidades técnicas.          | Gestión Educativa Estratégica  | 1-10         | Ordinal.                   | Casi siempre=3             |
| 5. Habilidades de Equipos de trabajo.                      | Habilidades de comportamiento. |                                | 1-11         | Ordinal.                   | Muchas veces= 4            |
| 6. Habilidades Interpersonales.                            | Habilidades de comportamiento. |                                | 1-11         | Ordinal.                   |                            |
| 7. Habilidades de Conocimiento.                            | Habilidades de conceptual.     |                                | 1-11         | Ordinal.                   |                            |
| 8. Habilidades de Diagnóstico.                             | Habilidades de conceptual.     |                                | 1-11         | Ordinal.                   | Siempre=5                  |

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, los reactivos se acompañan de una escala de Likert de nivel ordinal y se caracterizan por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados que van del nivel: *Nunca* al *Siempre*. Estas frases, están organizadas en baterías y tienen un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas además de calificar el objeto actitudinal, que en este proyecto se determina a partir de las percepciones que poseen los actores respecto a las habilidades directivas.

Las preguntas reflejan dos tipos de formatos de respuestas: cerrada y escala de tipo Likert. En el caso de las respuestas cerradas, se ha anticipado las posibles alternativas que varían en función de la pregunta, así existen casos en los que la respuesta tiene dos

alternativas (sexo) y en otros casos pueden llegar a ser cinco (antigüedad). En cuanto a las de la escala tipo Likert, se pide a las personas que respondan a cada una de las frases en función de su grado:

- *Nunca*. Esta opción significa que el enunciado es aplicable a usted aproximadamente 10% de las veces.
- *Algunas veces*. Esta opción significa que el enunciado es aplicable a usted aproximadamente el 35 % de las veces.
- *Casi siempre*. Esta opción significa que el enunciado es aplicable a usted aproximadamente 50 % de las veces.
- *Muchas veces*. Esta opción significa que este enunciado es aplicable a usted aproximadamente 75 % de las veces.
- *Siempre*. Esta opción significa que este enunciado es aplicable a usted 100 % de las veces.

#### **2.4.5 La Validación y Confiabilidad del cuestionario**

Todo instrumento de recolección de datos o medición debe contar con dos características básicas, la confiabilidad y la validez, (Hernández, 1994). Para la validación del cuestionario de HDDEN, se diseñó una hoja de valoración. En términos concretos, la validez se define como “el grado en que un instrumento valora aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido” (Martín Arribas, 2004, p. 27). La confiabilidad es el grado de congruencia con el que se realizó la medición de las variables, según Hernández y Col. (2006, p. 245), “es el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto producen iguales resultado”. En este caso, la validez se sostiene a partir de la utilización de la técnica de validación de expertos. Para ello se consideró la selección de un grupo de expertos académicos, con experiencia en las líneas de investigación sobre gestión, administración, calidad de la educación y habilidades directivas.

Los doctores que participaron en la validación del instrumento fueron:

Dra. Laura Romo Rojas (lrr485@yahoo.com.mx)

Dr. Eduardo Alejandro Carmona (alexcar2001@hotmail.com)

Dra. Sárah Martínez Pellegrini (sarahm@colef.mx)

Dra. Virginia Gpe López Torres(virginia.lopez@uabc.edu.mx)

Dra. Sonia Elizabeth Maldonado Radillo (sonia.maldonado@uabc.edu.mx)

Para Cabero y Llorente “la validación de expertos consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Cabero y Llorente, 2013, p. 14).

Las recomendaciones y observaciones recibidas fueron a través de una estrategia de revisión individualizada que consistió en obtener la información de cada uno de los expertos sin que los mismos estuvieran en contacto.

Con relación a las preguntas se les solicitó que valoraran cualitativamente su grado de pertinencia al objeto de estudio, además su grado de precisión, así como la adecuación desde el punto de vista de su definición y formulación.

A partir de los resultados de la validación, el cuestionario fue modificado. El cuestionario sufrió cambios en algunas de las preguntas que resultaron muy extensas, mal planteadas o causaban alguna confusión incluso dos de los expertos señalaron que había varios ítems que eran irrelevantes. En consecuencia, se eliminaron algunas de ellas por ser consideradas no selectas. Se muestra en Anexos las preguntas que se eliminaron.

En efecto, se consideraron las modificaciones sugeridas por los expertos, luego se realizó la confiabilidad del instrumento, para medir las variables inmersas en la investigación, en este caso, Habilidades Directivas, aplicándole el cálculo estadístico del coeficiente de Alfa Cronbach, el mismo permitirá determinar la confiabilidad del instrumento, y a través de ella la confiabilidad según las preguntas estructuras para cada uno del indicador, dada las características del instrumento.

Donde:

$r_{tt}$  = Coeficiente alfa de Cronbach

$k$  = Número de ítems

$S^2_i$  = Varianza de los puntajes de cada ítem

$S^2_t$  = Varianza de los puntajes totales

$1$  = Constante

Para calcular el grado de confiabilidad de los instrumentos utilizados en esta investigación al aplicar la fórmula del coeficiente de Alfa de Cronbach, se obtuvo el

siguiente resultado: el instrumento utilizado para medir la variable Habilidades Directivas en las escuelas Normales objeto de estudio dio como resultado el valor de 0.970; por lo cual según este coeficiente el instrumento utilizado tiene un grado de confiabilidad muy alta, representando un instrumento confiable y apto para su aplicación.

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) calculan un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable.

#### **2.4.6 Pilotaje del cuestionario.**

Con la intención de evaluar la efectividad del instrumento (un cuestionario) se llevó a cabo el pilotaje del mismo. Al respecto Arribas (2004) indica que para el pilotaje de un cuestionario se requiere una muestra con un perfil parecido al objeto de estudio. Se aplicó a 20 Directivos de escuelas primarias, de diversas zonas de la ciudad de Tijuana.

La evaluación de la efectividad del instrumento consta de cuatro fases descritas a continuación:

1. Aplicación de la prueba piloto. Aplicación de la prueba piloto a participantes con un perfil similar al objeto de estudio (Arribas, 2004).
2. Validez del cuestionario. Para la validar el cuestionario se emplea la validez de contenido mediante la revisión de expertos.
3. Confiabilidad del cuestionario. Evaluar la confiabilidad del cuestionario. Kerlinger y Lee (2002) indican que el Alpha de Cronbach sirve para medir la confiabilidad,

asimismo señalan que este es el estimador más común para la evaluación de la confiabilidad de los cuestionarios de escala de tipo Likert, como en este caso. Sin embargo, en el caso de la valoración por expertos, no existió una valoración numérica que nos permitieran replicar esta prueba, toda vez que las observaciones sólo estuvieron expresadas en la recomendación de suprimir algunos de los reactivos. Asunto que realizamos.

4. Modificación del cuestionario. Adaptar el cuestionario de acuerdo con los resultados obtenidos en el pilotaje y las pruebas de validez y confiabilidad.

Estas etapas tienen como propósito hacer comprensibles las preguntas del cuestionario, y mediante las pruebas de validez y confiabilidad asegurar la precisión para que realmente se esté midiendo el modelo de habilidades propuesto (Arribas, 2004; Kerlinger & Lee, 2002).

## **2.5 Entrevista semiestructurada**

Entrevistas semiestructuradas: al igual que la observación, es de uso bastante común en la investigación, ya que buena parte de los datos obtenidos se logran por entrevistar. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2008, p. 123), dice que la entrevista “es la relación establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”.

Las entrevistas semiestructuradas, estuvieron dirigidas a los directivos de las escuelas Normales de Baja California (5). La entrevista, según Buendía y Hernández citado por González (2009), es “la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar planteadas por el entrevistador” (p. 83).

Las entrevistas se clasifican en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas o abiertas. Las entrevistas estructuradas, el entrevistador se vale de una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a estas. En cambio, las entrevistas semiestructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducirle preguntas adicionales para obtener mayor información sobre el tema investigado. Para la realización de esta tesis, se eligió la aplicación de la entrevista

semiestructuradas, a través de la guía de entrevista (Anexo B). Es un interrogatorio previamente establecido por el investigador, con el que se pretende conocer lo que hacen, opinan o plantean los entrevistados mediante el uso de abiertas.

Se usaron para la recolección de datos, junto con otras técnicas, entrevistas semiestructuradas. Con las entrevistas individuales nos proporcionan datos acerca de lo que se dice y lo que se dice que se hace. Estas entrevistas son abiertas, flexibles y dinámicas y con ellas pretendemos esclarecer experiencia humana subjetiva, el propósito es conocer con objetividad lo que es para el informante su realidad. Porque además de los hechos nos interesa estudiar cómo estos se viven y se relatan (Valles, 2002, p. 55).

La entrevista buscaba dos tipos de reseñas: primero la información concreta que nos diera el informante mismo con base en su propia cultura-experiencia. Sanmartín afirma, en este sentido, que “la entrevista, más que buscar información sobre hechos, busca un discurso nativo que los comente, que los valore, que los relacione y contraste de otros” (Sanmartín 2003, p. 82). Nuestro interés era que el informante categorizara su experiencia. Con ellas obtenemos opiniones y descripciones desde las que poder inferir pautas, valores, principios o creencias. Por tanto, lo que nos aportan los actores tiene un doble interés lo que dice y lo que permite deducir.

Tabla 3. Esquema de las etapas seguidas en el análisis de la entrevista semiestructurada.

| <b>Etapas</b>                           | <b>Actividades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Descubrimiento.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se examinaron los datos repetidas veces.</li> <li>- Las transcripciones de las entrevistas y otros datos secundarios.</li> <li>- Material bibliográfico. La lectura de otras investigaciones proporciona conceptos que ayudan a interpretar los datos.</li> <li>- Anotación de todas las ideas y reflexiones.</li> <li>- Elaboración de esquemas de clasificación.</li> </ul> |
| Clasificación sistemática de los datos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se desarrollaron categorías de para clasificar y agrupar los temas, los conceptos, identificadas durante el análisis inicial.</li> <li>- Se clasificaron todas las transcripciones, los documentos y</li> </ul>                                                                                                                                                               |

---

otros materiales, subrayando palabras clave y escribiendo la categoría en la que debe ser clasificado cada contenido.

- Se revisaron y redefinieron las categorías definidas.
- Análisis para encontrar elementos que están presentes o ausentes en el contenido de los datos recogidos.

---

## **2.6 Población**

Dadas las características de esta investigación estuvo conformada por conjunto del personal que labora en algún departamento administrativo de las Escuelas Normales, los cuales son representados por el Directivo, Subdirección Académica, Subdirección Administrativa, Coordinación Académica, Planeación y Evaluación, Difusión cultural, Psicopedagogía y extensión educativa un coordinador administrativo, Programa Tutorial y Control Escolar. Se pretende trabajar con la totalidad de la población objeto de estudio puesto que es pequeña, y esto asegura menor cantidad de sesgos en la información, atendiendo al estudio de las variables.

## **Capítulo III Marco Teórico**

### **3. Teorías Clásicas de la Organización**



En este capítulo se presenta, en la parte inicial, una revisión de los conceptos que permitieron desarrollar una discusión teórica a través de la cual hemos podido contrastar y definir las habilidades y el desempeño profesional deseado en un director del ámbito educativo poniendo énfasis, por cuestiones de orden, en las aptitudes directivas propuestas en el modelo de gestión estratégica y que se requieren en las escuelas Normales desde la premisa anotada en los capítulos precedentes donde la propuesta real es la búsqueda de estrategias que permitan generar mayor autonomía para decidir, organizar, mejorar e innovar. Por supuesto, para tal propósito, se partió de una revisión analítica que no elude las referencias teóricas que sostienen los conceptos desarrollados.

En sentido restringido, las nuevas competencias de un directivo escolar exigen del mismo, contemplar de la Teoría Administrativa Gerencial, aspectos tales como el comportamiento organizacional, relaciones humanas y desarrollo de sistemas, los cuales permiten comprender y regular las agrupaciones complicadas, dinámicas, conflictivas, jerárquicas, de poder, de control, de liderazgo, de división del trabajo, entre otras. En este sentido, Dávila, define a las organizaciones como “ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales” (Dávila, 2001, p. 6).

En el previo entendido, la administración es la acción específica que realiza el sujeto dentro de la organización para lograr los objetivos propuestos (pero) apoyándose en el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Por tanto, este proceso debe ser comprendido revisando algunas posturas y planteamientos que las teorías organizacionales y administrativas ofrecen ya que las primeras sustentan el comportamiento de la organización; mientras que las segundas explican la conducta del administrador (Stoner, 1999, p. 69).

### **3.1. Visión Clásica de la Administración y su relación con el enfoque de las relaciones humanas**

Como es sabido, de la teoría clásica de la administración derivan algunos elementos comprendidos en las relaciones humanas lo cual se agrega como parte de los

planteamientos de la teoría clásica amplificada a finales del siglo XIX e inicios del XX donde la discusión, sobre lo gerencial, se presenta relacionada con el aumento productivo y el crecimiento económico lo cual es interpretado como sinónimo eficientista y fructífero.

Entre los principales representantes del enfoque mayor producción-crecimiento se encuentran Henri Fayol (fundamenta principios administrativos, funciones administrativas, procesos administrativos y relevancia del administrador); Frederick Winslow Taylor (administración científica: fundamentos y principios de la administración y racionalización trabajo del obrero) y Max Weber (la racionalidad, el poder, la autoridad y los tipos de dominación presentes en la organización).

La propuesta de Fayol y Weber permite visualizar la organización de arriba hacia abajo; y aunque los autores tienen una visión cerrada de la organización, en el momento histórico de sus aportes, sus planteamientos abren el camino para analizar la organización (empresarial) a partir de la estructura, resaltando, con ello, el quehacer administrativo dentro de la estructura organizacional. En este sentido, Correa (2000) señala que la administración moderna que origina y define Fayol a partir de cuatro funciones básicas son la planeación, la organización, la dirección y el control.

Este enfoque inicial corresponde a la escuela burocrática, clásica y científica donde la organización es concebida como un sistema cerrado, mecánico y excesivamente racional orientado bajo el criterio de rentabilidad (Correa, 2000, p. 3). Para Ayala Villegas (2006), la administración es afín a todas aquellas ciencias o técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo y el cumplimiento de objetivos.

Así, en tanto, la preocupación de Taylor reposaba en ejecutar las tareas manuales, Fayol, se decía tranquilo a partir de la clasificación de un conjunto de operaciones y actividades organizacionales y de dirección centralizadas, jerárquicas, demandando integral y división del trabajo (Fayol, 1949). Directrices, por cierto, que las empresas tradicionales conservan en sendos organismos de carácter piramidal donde la óptima coordinación son la centralización y la unidad de mando, adoleciendo de acuerdo con los nuevos escenarios por la falta de flexibilidad, de adaptación y soltura requeridas en los escenarios (organizaciones e instituciones) contemporáneos.

Para Alvarado (1998), el concepto de burocracia identifica a plenitud al individuo que actúa ceñido a las normas establecidas (burócrata). Max Weber señala sobre la

organización humana basada en la racionalidad, debe sostenerse en la adecuación de los medios a los fines para garantizar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos trazados por la organización. El mismo autor señala algunos elementos básicos en esta consideración: *(a)* la división sistemática del trabajo quien fija cómo deberán hacerse las tareas; *(b)* el establecer los cargos según el principio de jerarquía de cada uno de sus integrantes; *(c)* el manejo de las personas (selección/ascenso) cimentado en la competencia; y *(d)* todo instituido a través de reglas, normas, técnicas y procedimientos.

sobre los modelos administrativos del siglo XX, Sánchez, Mora y Pérez presentan la siguiente clasificación:

- i. Enfoque burocrático, clásico y científico (Weber, Fayol y Taylor, respectivamente). Sistema cerrado, mecánico y racional.
- ii. Enfoque humanista (Maslow, 1954; McGregor, 1960; Herzberg, 1968). La organización como sistema natural, orgánico y parcialmente abierto. La atención estaba dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.
- iii. Enfoque de gestión (Deming, Juran, Lapassade, Larou). Basado en un modelo participativo de la organización dentro de un sistema abierto que considera las variables situacionales del medio externo y hablan de conceptos como adaptabilidad y efectividad política.
- iv. Enfoque culturalista (Cunningham). La organización inserta en un sistema holístico e interaccional prescrito por conceptos tales como acción humana, crítica, contradicción y totalidad todo ello a la luz de la pertinencia cultural (Sánchez, 2001, p. 40)

En este mismo tenor, Garduño (2004) clasifica a la administración y la gestión educativa bajo tres enfoques: *(a)* la teoría clásica organizacional; *(b)* de relaciones humanas; y *(c)* el de las ciencias del comportamiento de donde, según este autor, Taylor y

Fayol proporcionan a la administración moderna cinco elementos fundamentales orientados a prever, organizar, mandar, coordinar y controlar; concentrando la atención en la estructura (reglamentos y normas), sin tomar en cuenta las interacciones que se dan entre los individuos participantes; imponiendo un estilo centralizado, un mando vertical y canales de comunicación entre miembros de la organización, la división del trabajo y la fragmentación de las tareas (p. 23). Lo que no niegan las aportaciones de esta escuela al mundo de las organizaciones en cuanto a las estructuras del trabajo, unidad de mando y eficiencia.

Como una primera acotación se puede señalar que, para el caso de las escuelas Normales, este enfoque clásico determina las acciones de los directivos, exclusivamente en la consecución de los objetivos; empero desde una óptica de producción, su rol está definido por los manuales y normas preestablecidas. Así, su papel fundamental es cumplir tareas, normas, y procedimientos.

Los Directivos y equipos de trabajo se apropian de su rol cuando desempeñan las labores que le son asignadas, de acuerdo con los requerimientos establecidos exógenamente. Desde mi apreciación, todavía siguen usando manuales y cumpliendo en tiempo y forma el llenado de los formatos solicitados por las autoridades correspondientes, tal y como se expuso en el capítulo de contexto.

En este sentido, la calidad educativa es percibida como un indicador o un estándar y se asocia con el control y la planeación, con el énfasis en los procesos, rutinas y con un alto grado de productividad. Inferimos que el proceso formativo del Directivo estuvo caracterizado por su normalización y rutinas, guiado por conceptos históricos que permanecen a través del tiempo y con baja participación de actores directos o implicados directamente en el hecho educativo, no sólo el de la gestión, pero de la experiencia y la formación.

### **3.2 Las relaciones humanas y las habilidades directivas**

Es válido ubicar el nacimiento de las Ciencias Administrativas (principio del siglo XX) mismas que a partir de los años setenta y ochenta las Ciencias Administrativas

desarrollaron diversos modelos sobre la forma de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos pues en el caso particular esa misma evolución la han vivido las instituciones educativas a partir de sistematizar la división de funciones y organizaciones dedicadas a impartir enseñanza aunque originalmente dichas instituciones estuvieron reservadas para la educación de las élites (Chiavenato, 1995, p. 67; Núñez, 2000, p. 22; Sander, 1995; Ramírez, 1999, p. 92).

En contrasentido, o en la evolución de las propias ciencias de la administración, es posible reconocer que, en el origen de la teoría de las relaciones Humanas, señala Jaramillo, se encuentra la necesidad de contrarrestar la deshumanización del trabajo, que se sostiene desde la teoría clásica, y cuyos métodos consisten en mecanismos rigurosos, científicos y precisos con que los trabajadores debían someterse (Jaramillo, 2006).

Precisamente, sobre las tesis humanísticas Jaramillo señala, como detonante de estas, la necesidad de democratizar la administración dejando a un lado los conceptos mecanicistas de la teoría clásica; apoyándose, enseguida, de consideraciones teórico metodológicas provenientes de la psicología y la sociología, las que posteriormente dieron paso a la inclusión de elementos de la denominada filosofía pragmática de John Dewey así como de la psicología dinámica de Kart Lewin (esenciales posturas teóricas del humanismo en la administración).

Desde la perspectiva práctica o de experimentación de aquellas posturas, una vez conocidas las conclusiones experimentales de Hawthorne (realizadas entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo) se pusieron en jaque los postulados de la teoría clásica de la administración; permitiendo, a las ciencias humanas, gradualmente, demostrar lo impropio de la teoría clásica (Jaramillo, 2006) En particular, se abona al papel que las personas juegan en la organización, en contradicción a la Teoría Clásica donde lo preponderante lo representa la tarea (Taylor), la estructura organizacional (Fayol) y la autoridad (Weber).

Guevara, en su libro *Las Relaciones Humanas a la Responsabilidad Social* (2011), resume, en los términos siguientes, los principales hallazgos y conclusiones experimentales de Hawthorne:

1. El nivel de producción viene establecido por normas sociales, no por capacidades fisiológicas.

2. Las consideraciones no económicas y las sanciones afectan significativamente la conducta de los obreros y limitan en gran parte el efecto de los planes de incentivo económico.
3. Con frecuencia los obreros no actúan o reaccionan como individuos, sino como miembros de grupo.
4. La importancia de la jefatura para establecer y exigir normas de grupo y la diferencia entre la jefatura formal e informal constituye otra modificación importante de la administración causada por estos estudios.
5. El enfoque de las relaciones humanas llegó a acentuar la importancia de la comunicación entre los rangos; de explicar a los participantes inferiores las razones por las que se tomaba un particular curso de acción (Etzioni, 1965).

Obviamente, la teoría de las Relaciones Humanas aportó un nuevo lenguaje, lo que devino en una serie de conceptos y definiciones que abrieron cause al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente, en la psicología del trabajo asociándose a principios tales como la motivación, el liderazgo, la comunicación, la organización informal y la dinámica de grupos.

Este enfoque humanista, es una perspectiva a través de la cual los Directivos y los equipos de trabajo han transitado. Esto se sostiene desde la perspectiva argumentada por los propios actores quienes consideran que los estudiantes, profesores, administrativos son la razón de ser de la escuela Normal. Así, en sus roles observados (paciencia, tolerancia, solidaridad, respeto, proactivos, sensibles) se determina la posibilidad de un verdadero desarrollo humano. El papel del directivo es el de potenciar personas. Los directivos han venido construyendo, de manera colectiva, con autonomía y participación efectiva dentro de los espacios internos de las Normales los escenarios donde los planteamientos y las acciones ponen en el centro a individuo.

Con relación a las habilidades de comportamiento (Interpersonales y trabajo en equipo), recordemos que el Director, antes de tener el cargo, fue formado para ser docente. Esta línea recibida va propiciando el desarrollo de una conciencia y una praxis con sentido social y ético. Dentro de la formación académica, se le instruyó para la inclusión, para la participación y para el desarrollo de prácticas interpersonales donde las relaciones con los

demás se ven mediados por propósitos de una currícula donde se sostiene que la tarea de un docente es formar un buen ciudadano. Un ciudadano que le aporte a la sociedad conocimientos, trabajo y procure el desarrollo de experiencias significativas. Con un arraigo de un sentido de identidad y de valor a su cultura.

### **3.3 La visión Estratégica de la Administración y su relación con el comportamiento organizacional**

Como conjunto de los aportes antes suscritos, la administración contemporánea ha recuperado la importancia en el desarrollo de recursos humanos, lo que significa la consideración del capital humano e intelectual, en correlación con el conocimiento, la cultura organizacional, los aspectos motivacionales, la gestión, entre otros, no solo categorías sino estrategias formales imbricadas en las acciones de un directivo. Así, de su articulación se definirán las habilidades directivas que cada actor desarrolle.

Desde esta perspectiva, la organización es vista como un sistema abierto y relacionado con su contexto, permitiendo valorar el tipo de relaciones y su enlace dentro y fuera del propio tejido social a través de las estrategias que la determinen.

En esta dirección, Mintzberg (1999) define a la estrategia como un patrón; es decir, la coherencia de conducta en el tiempo con respecto a los objetivos pretendidos (p. 23). Por ser considerada como aquello subordinado al tiempo, el término estrategia no sólo posee varias explicaciones sino que se puede ubicar en contextos específicos que el propio Mintzberg ilustra proponiendo 10 estrategias para guiar su elaboración e implementación (1) Escuela de Diseño: La estrategia como un proceso de concepción; (2) Escuela de la Planificación: La estrategia como un proceso formal; (3) Escuela de Posicionamiento: La estrategia como un proceso analítico; (4) Escuela Empresarial: La estrategia como un proceso visionario; (5) Escuela Cognoscitiva: La estrategia como un proceso mental; (6) Escuela de Aprendizaje: La estrategia como un proceso emergente; (7) Escuela de Poder: La estrategia como un proceso de negociación; (8) Escuela Cultural: La estrategia como un proceso colectivo; (9) Escuela Ambiental: La estrategia como un proceso reactivo; (10) Escuela de la Configuración: La estrategia como un proceso de transformación (p. 17).

En este sentido, se advierte que la importancia de la perspectiva estratégica sitúa a la organización como un ente dinámico estrechamente relacionado con su entorno lo que

obliga al sujeto a reevaluar sus prácticas con el propósito de mantenerse en un mercado competitivo por naturaleza.

Porter (1990), en su teoría “el diamante de la competitividad”, coloca a la estrategia como un pilar fundamental ya que el éxito depende de combinar los factores duros y blandos; lo que demuestra que la competitividad depende tanto de la abundancia y calidad de la producción y de las industrias de soporte como de las condiciones de la demanda, la estrategia, la estructura y la rivalidad del sector.

La Dirección Estratégica, frecuentemente llamada política o simplemente estrategia, concierne a la dirección de las organizaciones empresariales con énfasis en los altos directivos responsables del éxito o el fracaso (Rumelt, Schendel y Teece, 1991).

Mintzberg (1999) es uno de los autores más destacados, cuando de estrategia se habla. Él define la estrategia como: “Un patrón, es decir, coherencia de conducta en el tiempo” (p. 23).

Henry Mintzberg, Brian y Voyer (1997), en su obra “El Proceso Estratégico”, patentizan a la estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. La estrategia como plan se basa en: “[...] una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica [...] también puede ser una pauta de acción, una maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor” (p. 15).

Como puede apreciarse hasta aquí, cualquier directivo deberá estar en la búsqueda de cambios y transformaciones en la organización, y estos pueden realizarse al explorar nuevas estructuras; es decir, dar respuestas a las oportunidades o necesidades creadas por cambios en el ambiente externo. Un ejemplo puede ser la implementación de un proceso de innovación en el centro educativo. Lo cierto es que cualquier proceso de innovación implementado o no, traerá como consecuencia cambios en las estrategias u objetivos institucionales. Esto implicará la creación de nuevas estructuras organizacionales o procedimentales que mejorarán o responderán a las áreas de oportunidad identificadas. Se presupone que la creación de nuevas estructurales infiere la desaparición de otras, en particular aquellas que ya no responden a las demandas actuales; es decir, nuevas estructuras no es sinónimo de más procesos sino de eficientes mecanismos de respuestas.

En coincidencia con Rumelt (1991), el verdadero reto de formular una estrategia



recae en identificar y reconciliar cuatro aspectos importantes: oportunidad de mercado, recursos y capacidades de la empresa, valores y aspiraciones personales de los directivos. Lo que se enfatiza es que una vez formulada la estrategia su implementación dependerá de la movilización de recursos, la apropiada estructura organizativa, sistemas de incentivos, control y liderazgo. En síntesis, la perspectiva estratégica ubica a la organización como un ente dinámico con estrecha relación con su entorno lo que obliga a estar revaluando las prácticas con el fin de mantenerse en un mercado competitivo.

Porter (1980, 1987, 1999), en el pensamiento estratégico moderno, ha aportado referencias de gran utilidad para maniobras competitivas empresariales por medio de lo que se conoce como cinco “fuerzas competitivas”: clientes, proveedores, nuevos entrantes a la industria, productos sustitutos y competencia en la industria. Lo cual faculta para crear productos más rápidos, usar menos insumos o reducir las tasas de baja calidad (o alguna combinación de las tres), reduciendo la eficacia operativa a tres componentes:

1. Un componente técnico, que se ocupa de la utilización eficaz de los recursos y de la aplicación de la tecnología para lograr las metas de productividad establecidas.
2. Un componente conceptual, que se ocupa del desarrollo de nuevos sistemas y métodos operativos.
3. Un componente humano, relacionado con la fuerza laboral y el bienestar de los empleados (Porter, 2011).

Interpretando de manera integral la estrategia diremos que su proyección implica la planeación, implementación y evaluación como suma de los siguientes conceptos fundamentales: misión, visión, valores, fortalezas, debilidades, oportunidades, objetivos, metas, estrategias, acciones, desempeño organizacional y presupuesto (Andrews, 1971; Ansoff, 1998; Fred, 1997; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel 1999; Hax y Majluf, 1997 y Thompson y Strickland 1999).

Motta considera que la perspectiva estratégica crece y alcanza nuevos resultados e impactos en el ambiente, por lo tanto, las formas de percibir y relacionarse con la comunidad son trascendentales para construir conciencia capaz de permitir a los integrantes de la organización compartir los propósitos a lograr incluyendo formas comunes para aprovechar los recursos internos y externos de la organización (Motta, 2001).

A partir de lo anterior, se puede advertir que la tarea a realizar en el plan estratégico debe ser elaborada por los ejecutivos y los expertos que dirigen la organización.

En sentido parecido, Martínez y Milla (2007) señalan la importancia de la planificación a partir de la estratégica e involucramiento de todos para ejecutar la planificación estratégica. “Nadie conoce la organización de la empresa mejor que su creador, su gerente y el equipo que trabaja diariamente en ella. Por tanto, en la ejecución de un plan estratégico coherente y realista debe participar toda la organización o, en su caso, las personas que toman decisiones determinantes” (p. 12).

En síntesis, el enfoque estratégico implantado por medio del Modelo de Gestión Educativo Estratégico, busca que las escuelas Normales se perciban y desarrollen planes de acción flexibles y abiertos, que admitan un mejoramiento continuo, siempre administrados por un Proyecto de Desarrollo Institucional; asimismo se plantea que la estructura organizacional, sea flexible, dinámica, dispuesta al cambio y a las transformaciones.

Así, los procesos antes de llevarse a cabo deberían de conocerse, caracterizarse, diagnosticarse, reflexionarse, analizarse, comprenderse y argumentarse porque están relacionados entre sí, y sobretodo ser percibidos e interiorizados por los integrantes de la organización. El estilo directivo que se dibuja es de carácter democrático lo que motiva y facilita la participación; la gestión se focaliza en especial al conocimiento y los talentos; y, el cambio es percibido como una necesidad institucional.

En este enfoque, el papel que jueguen los Directores es indispensable para los cambios. Así, las habilidades, las capacidades y las destrezas determinan los procesos y, por supuesto, el Proyecto Desarrollo Institucional. Su éxito dependerá de la integración de los elementos normativos y procedimentales del proyecto institucional y los factores personales de los actores. Por lo tanto, el papel del directivo es direccionar estratégicamente los elementos y factores anotados, dando participación a todos los actores (agentes educativos).

Por lo apreciado en las escuelas Normales, en el discurso de los directivos hay predominio de expresiones que reflejan una concepción humanista, algunas orientadas al enfoque denominado clásico; es decir, los directivos siguen en la formulación de planes operativos y de organización de comités y de otros mecanismos de planeación y de control; en la réplica de los dispositivos del enfoque clásico (planear, hacer, verificar, actuar); en la

consideración de indicadores sugeridos respecto a la evidencia de los grados de avance de los procesos sugeridos (por ejemplo, los resultado de exámenes o las certificaciones); cumplimiento de las guías de gestión (política educativa); organizando comités de área, cuerpos académicos, semanas institucionales, consejos técnicos para analizar las debilidades, proponer estrategias de mejoramiento.

Este conjunto de aspectos bien puede ser leídos como aceptables, en la realidad es que se automatizan a partir del interés por reportar, documentar o informar la realización de acciones alrededor de cada una de ellas.

Por lo tanto, se requiere el desarrollo de ciertas habilidades Directivas sobre todo para la implementación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica. En otros términos, es importante que el Directivo sienta que se apropia de su rol cuando sus propuestas son escuchadas y aplicadas. El Directivo necesita habilidades de innovación y de creatividad, el desarrollo de un pensamiento sistémico. Es una manera para fomentar las innovaciones pedagógicas, la investigación, la intervención, las alianzas con actores del entorno, etc. Por tal razón, es importante el diseño de un curriculum que considere en los procesos formativos el desarrollo de competencias analíticas, capacidad de adaptación, de auto aprendizaje y de fomento de la autonomía. En un momento u otro los propios egresados de las escuelas Normales serán los Directivos de estos mismos centros escolares.

### **3.4 Comportamiento Organizacional**

Puestas a prueba las organizaciones se han dado por enteradas que el aspecto humano es un factor determinante para incrementar la productividad, el rendimiento y el éxito. En este sentido, Gordon afirma que los conocimientos del Comportamiento Organizacional sirven, a los miembros de las organizaciones, para comprender mejor las situaciones por enfrentar y resolver la manera de cambiar su comportamiento con el fin de mejorar la eficacia organizacional (Gordon, 1997).

Chiavenato (2004) define el Comportamiento Organizacional como el estudio de los individuos y de los grupos actuantes. Es decir, las influencias que las personas y los grupos ejercen en las organizaciones retrata la interacción continua que existe entre las personas y las organizaciones, las cuales influyen de forma recíproca. Por tanto, con base a la teoría

revisada hasta este momento, la dirección de las empresas es la encargada de planificar las actividades relevantes, establecer los objetivos y determinar cuáles estrategias resultan más adecuadas para conducir a la organización.

Un director debe mantenerse en un continuo aprendizaje, apoyo y motivación, porque el rol del director es cubrir áreas de información, tomar decisiones y relacionarse eficazmente con los empleados. Acciones que en su conjunto tratan de apoyar la eficacia operativa, optimizar la producción y proveer bienes y servicios (Porter, 2011). En otras palabras, la dirección es el proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas con el propósito de lograr objetivos organizativos ejemplares.

Como es de interpretarse existen diferentes definiciones del Comportamiento Organizacional, aunque todos coinciden en que este es un campo permanente de estudio por ubicarse ahí el desarrollo personal y colectivo relacionado con la gestión estratégica.

Por supuesto, los sistemas de gestión se han modificado con el tiempo ante la obligada respuesta de atender la complejidad y su organización que, tratándose de las escuelas Normales, su adaptación a un modelo de gestión educativa estratégica es ineludible. Robbins y Coulter (2008) señalan que entre las habilidades de los Directivos están las de trato personal que: “Consisten en la capacidad de trabajar bien con las personas tanto en forma individual como en grupo” (p. 12). Tanto los Directivos como los equipos directivos en las escuelas Normales estudiadas tiene una buena relación con las personas, estas saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e influir entusiasmo y confianza.

Por la falta de autonomía de las escuelas Normales y la carencia de recursos financieros, no ha sido posible, por parte de las autoridades y de las Normales el desarrollando políticas de formación permanente, para lograr los cambios requeridos en el comportamiento organizacional (directivos, docentes, administrativo) deben redefinirse los roles cotidianos desempeñados y fomentar el liderazgo educativo entre los miembros de la institución, que sea capaz de provocar un cambio positivo y transformador.

Aspectos positivos observados en los cuerpos directivos, todos ellos tienen una actitud de satisfacción con el trabajo que realizan, están comprometidos con el puesto, se identifica con su empleo, participa activamente en él, considerando su desempeño como importante para su valor personal y profesional, al menos eso lo expresan en las entrevistas realizadas y coinciden con lo observado en el espacio analizado. Un aspecto importante es

que todos tienen una autoestima efectiva, alguno de ellos tiene también un autocontrol, para Goleman (2006) es la capacidad de un Directivo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externas. Los directivos de las Normales muestran gran adaptabilidad para ajustarse a las situaciones presentadas.

Es necesario que los Directivos orienten el ejercicio hacia una real vinculación con la comunidad, demostrando habilidad para crear equipos multidisciplinarios que permitan a la institución cumplir con el fin social para el cual fue creada, transformándola en participante proactiva de las actividades realizadas en la comunidad, lo cual no sólo propiciará su participación comunitaria sino ofrecerá a los alumnos la posibilidad de crear un sentido de pertenencia hacia su sitio de origen. Y eso ayudaría también a cambiar la visión que la sociedad tiene sobre el quehacer de las escuelas formadoras.

### **3.4.1 Teoría de sistemas socio-técnico**

Glickman y Salas, en su artículo “Comportamiento organizacional, teoría de sistemas socio-técnico y calidad de la vida laboral”, indican que el sistema socio-técnico incluye dos conceptos fundamentales. Uno lograr la optimización conjunta del sistema social (compuesto por los recursos humanos de la organización) y, así como alcanzar un sistema técnico compuesto por los medios, destrezas, tecnologías y el equipo utilizado para la ejecución de labores en el entendido de que ambos mantienen una influencia recíproca y funcional en las organizaciones de trabajo (Glickman y Salas, 1990, p. 22). El segundo, involucra la aceptación del razonamiento con el medio ambiente persuadiéndose recíprocamente en todos los sistemas de trabajo que actúan en la organización.

En resumen, esta teoría enfatiza el aspecto sociológico de una organización que demanda la aprehensión de las relaciones sociales y de interacción de sus miembros al margen de reconocer que incluso la tecnología influye en el comportamiento del individuo.

### **3.4.2 Teoría de sistemas**

Para Bertalanffy (2006), la teoría general de sistemas debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales. Ya que el agotamiento del enfoque analítico-reduccionista y sus principios mecánico-causales chocan con el principio de

totalidad orgánica en el cual el paradigma analítico-reduccionista llegó a plantearse (reflejo inorgánico del mundo). Bertalanffy señala que cualquier sistema también está dotado de cierta complejidad y formado de partes coordinadas cuyos elementos interaccionan inseparables, afectándose continua y mutuamente de modo que operan hacia una meta común que al observarlo se distingue que a su alrededor es capaz de mantener su identidad a lo largo del tiempo y bajo entornos cambiantes (Aracil, 1995).

Por lo tanto, la teoría de sistemas, implica, sobre todo, referirse a una metodología de conocimiento y de la actuación en los campos correspondientes a la misma, mediante la cual es posible interrelacionar los conocimientos de otras ciencias (Pozo, 1984)

Desde otra dimensión, la perspectiva sistémica plantea que las estratégicas y los procesos cognitivos son influenciados por tributos sociopolíticos de las organizaciones (Hart y Banbury, 1994). Lo que define los procesos de negociación, el aprendizaje organizacional y las diversas formas de procesar la información al momento de elegir las estrategias y los planes de acción (Elbanna, 2006; Farjoun, 2002).

Por supuesto, en todo enfoque sistémico el concepto de estrategia está asociado a lo flexible o cambiante; es decir, las estrategias consideran los caminos posibles quedando su formulación como proceso cíclico (múltiples etapas) pudiendo ser modificado de manera endógena (Farjoun, 2002). Lo anterior, debido a la retroalimentación de variables tecnológicas, económicas, socio-culturales o política-legales.

Para Senge (1991) se trata de una disciplina que permite ver la totalidad, reconocer patrones e interrelaciones y aprender cómo estructurar esas interrelaciones de una manera más eficiente y efectiva.

Katz y Kahn (1986), por su parte, conciben a las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y auto-reproducirse, asimismo reconocen que poseen capacidad de respuesta para atender el constante intercambio con el medio ambiente circundante. Por lo tanto, los centros educativos son organizaciones con sistemas abiertos, ya que mantienen una interacción activa y un constante intercambio de materia, energía e información con su entorno, con aspectos particulares, porque importan algún tipo de energía o información de su medio ambiente; además que tales sistemas [abiertos] se transforman en energía disponible mediante un proceso de transformación interno, orientado a la producción de algún producto o servicio.

Por lo descrito en párrafos anteriores, consideramos que las escuelas Normales, son sistemas sociales abiertos, porque están íntimamente ligados con su entorno y a la vez está ligada con elementos que interactúan con otros sistemas (políticas educativas, sistemas educativos, legislación, normativas, familias, sindicatos, gremio de profesores, etc., con los que mantiene una permanente relación para lograr ciertos resultados. Las escuelas Normales, por lo tanto, son también un sistema dinámico en permanente evolución desde su fundación, en cuyo Modelo de Gestión se ve influenciado y condicionado por las propias realidades internas en las que se encuentra la escuela, particularmente, por el ajuste permanente a su entorno, a sus exigencias y requerimientos.

Para Morin (1992), el enfoque de sistemas es un campo interdisciplinario que estudia las relaciones entre los componentes de un sistema como un todo. Se enfoca, principalmente, en la complejidad e interdependencia de esas relaciones, como un medio para la solución de problemas.

Concluimos, por lo tanto, que en las escuelas Normales estudiadas existe un entorno social y abierto que interactúan desde diversos subsistemas que la conforman.

### **3.4.3 Teoría de Contingencias**

La teoría de contingencias considera que las organizaciones tienen como una de sus necesidades fundamentales la adaptación al entorno. Las más conocidas y con más influencias en los planteamientos actuales son la teoría de la contingencia y la teoría de sistemas. En este sentido, Ros (2006) plantea que las relaciones entre las características organizativas (tamaño, estructura, tecnología, etc.) están influenciadas por la situación y circunstancias que la rodean; lo que hace necesario que los directivos conozcan el contexto de la organización para diseñar su estructura apropiada (p.38). Esta teoría afirma que el diseño de la organización y la calidad de su desempeño resultan de factores internos vinculados al entorno, de suerte que los diseños y los procesos organizativos buscan comprender el funcionamiento de una empresa (organización) bajo diversas condiciones (Chapman, 1997; Donaldson, 2001; Child, *et al.*, 2003; Sillince, 2005; Peris, *et al.*, 2006).

### **3.4.4 Teoría Z**

Ouchi escribió en 1981 la llamada Teoría Z donde trazó un estudio comparativo entre la cultura empresarial japonesa y norteamericana; resaltando que en una y otra existe una escala de valores, creencias y actitudes definidas por el autor como comportamiento organizacional. En el caso japonés, sacó a relucir los “círculos de calidad” cuyos componentes recaen en los recursos humanos y el desarrollo de habilidades sustentadas en la persona, una filosofía unificada y la socialización con los empleados lo que permite evaluar los atributos y el comportamiento, mide el trabajo en equipo, regula la comunicación, calibra la toma de decisiones y consulta a la preocupación por el empleado.

Tabla 4. Resumen sobre las teorías clásicas de la organización

| Teorías                              | Forma de organización                                                                                                                          | Autores                                                                |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Teoría científica                    | Es la que permite medir el esfuerzo individual.                                                                                                | Taylor, 1911                                                           |
| Teoría funcional                     | Es la que está basada en una distribución de funciones, y procedimientos, los cuáles a su vez son desarrollados por uno o más puestos.         | Fayol, 1916                                                            |
| Teoría burocrática                   | Tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores                                     | Weber, 1922                                                            |
| Teoría de las relaciones humanas     | Es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.                                                                           | Mayo, 1946; Likert, 1967; Maslow, 1954; McGregor, 1960; Herzberg, 1968 |
| Teorías de los sistemas              | Es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.                                             | Bertalanffy, 1949                                                      |
| Teoría del desarrollo organizacional | Es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible | McGregor, 1960                                                         |
| Teoría de la contingencia            | Es la que depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.                                                                                   | Child, 1972                                                            |

Fuente: propia.

### 3.5 La Gestión Educativa



En el caso específico de México, a finales de los ochenta, se generaron cambios políticos, económicos y administrativos que provocaron transformaciones, tanto a nivel del Estado como en el sector educativo, iniciándose procesos de desconcentración y descentralización, convirtiendo a la gestión en el eje principal de las reformas en el ámbito escolar, alterando la concepción sobre la educación y sus modelos pedagógicos. Todo ello, indiscutiblemente, trastocó el papel de los directivos y de la comunidad escolar en su conjunto (Cassasus, 1999; Cordero, 1998; Elizondo, 2001; Ezpeleta, 1991; Fierro, 1999; Ibarrola, 1997).

El objetivo esencial del nuevo modelo, de entrada, reivindicó una gestión educativa capaz de enlazar lo educativo-cultural con los procesos de comunicación, con una visión holística e integral de las áreas de gestión directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera y de convivencia; conscientes de que una Reforma de mayor calado encontraría en la gestión su mejor respuesta al cambio y retos a enfrentar presentándose. A partir de los años 70, dos corrientes administrativas se implementaron en las escuelas. El primero, lo constituyó un modelo de gestión nacido en los países anglosajones que concibe el concepto de gestión educativa como “calidad”; mientras, el segundo se respalda en la Administración Educativa, inaugurada en Inglaterra bajo el nombre de Dirección Educativa.

Desde aquellos años, la búsqueda de opciones o alternativas de gestión se suscribió el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, firmado en mayo de 1992. Este acuerdo generó, a partir de ese momento, un conjunto de propuestas políticas y regulatorias que pretendían mejorar la calidad con equidad de los servicios educativos; pretendiendo que se respondiera desde una estrategia integral, en razón de los desafíos educativos y de las causas que los originaban.

Ramírez (2000) afirma que las reformas posteriores, refiriéndose a los años 90, han abarcado cuestiones que van desde la estructura misma del sistema hasta las relacionadas con la vida escolar (pero que) realizadas en un lapso breve y hasta simultánea acciones tales como: (a) La federalización del sistema de educación básica y normal; (b) la reformulación de contenidos y materiales educativos de la educación primaria y secundaria; (c) el establecimiento de un sistema de promoción laboral-profesional que asocia el salario con el desempeño docente y el aprovechamiento escolar que obtienen los alumnos (carrera magisterial); (d) la implantación de un sistema nacional de actualización de profesores; y (e) la puesta en marcha de “programas compensatorios” que abarcarían 31 entidades de la

República Mexicana.

Precisamente, los alcances antes citados obedecieron a la gestión educativa convertida en una norma necesaria para ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas para el cumplimiento de su función esencial que añade al directivo roles tales como verificar la misión, visión, objetivos, principios, políticas, paradigmas, perfiles, estructuras, recursos materiales y financieros, talento humano, cultura escolar, ejercicio de la autoridad, interacción, aptitudes y formas de ser, pensar y hacer de la comunidad educativa.

Con cierta concreción, el concepto de gestión se transfirió a la educación a través de la administración escolar donde los centros escolares eran vistos como empresas separadas de las cuestiones pedagógicas y que, por tanto, la función principal del director era implementar, ejecutar y cumplimentar las políticas educativas con poca o mucha intervención en el diseño y planificación escolar lo que, gradualmente, condujo a la transformación directiva. En esencia, cambiar el modelo de administración de la innovación y la búsqueda de una cultura con visión a futuro que poco a poco removiera las prácticas burocráticas que le caracterizaban (SEB, 2009).

A partir del esbozo anterior es cuando la gestión educativa se concibe como “el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones” (Cassasus, 2000, p. 7). Dándole, a la gestión una especificidad en razón de la importancia laboral humana a la vez de procurar el beneficio colectivo, por ser ahí donde quedan establecidos ciertos elementos de articulación entre la administración y la gestión.

Según Delannoy (1999), la gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia pues orienta la acción hacia el logro de la productividad y la rendición de cuentas a través de una administración que mide y evalúa.

Lya Sañudo (2006), finalmente, define la gestión educativa como un “proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos en cuanto actores de los complejos procesos educativos y constructores de la institución dirigida a lograr la formación de los individuos y de los colectivos (Sañudo, 2006, p. 26).

Para Arie de Geus, la gestión es todo un concepto concebido como una acción para adecuar la relación entre la estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, sujetos y

objetivos superiores dentro como fuera de la organización (Arie de Geus, 1988).

En México, el término se definió por primera vez como gestión pedagógica en un trabajo publicado por Ezpeleta y Furlán (1992); entendido como prácticas, problemas y perspectivas analíticas que define (la gestión pedagógica) como aquello que “Más que ajustarse a la idea de administración se aproxima a un tipo de gobierno y más puntualmente a la noción de participación colectiva de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma” (p. 141). En este sentido, Gimeno Sacristán (1992), empleando la definición de Husen, describe a la gestión escolar como “el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones dedicadas al empleo y, por tanto, diferenciada de las instalaciones, finanzas y equipamientos” (p. 66).

De su lado, Pozner (2000), y con una mirada desde Latinoamérica, describe a la gestión escolar como todas aquellas acciones contextualizadas y relacionadas entre sí. Para que las escuelas funcionen organizadamente bajo el liderazgo del director del centro educativo, responsable de elaborar colectivamente el marco curricular, administrativo, organizativo y comunitario que la autora lo ilustra dimensionando la gestión: *(a)* pedagógica-curricular, en referencia a los objetivos específicos de la institución escolar; *(b)* la comunitaria que asocia escuela con personas locales, padres de familia e individuos en general; *(c)* la administrativa-financiera que transparenta el uso de los recursos de la escuela, o tiene nuevos y organiza la utilización de los mismos y, por último; y *(d)* la organizativa-operativa que le da soporte y articulación a las dimensiones anteriores (Pozner, 1997).

De su cuenta, Guerrero (2005) señala a la gestión escolar como aquella que establece un seguimiento sobre la realidad escolar por medio de la gobernabilidad organización y funcionamiento que viven los planteles educativos; a diferencia de como en el pasado, la atención institucional y la perspectiva educativa privilegiaban la vigilancia en la práctica individual del maestro separada de los procesos organizacionales.

Por otro lado, Loera Varela (2004) define a la gestión escolar como el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos).

En cambio, Elizondo (2010) expone que “la gestión escolar habría que entenderla

como la conducción y dirección del sistema educativo para el logro de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos docentes se abocan a privilegiar las tareas académicas que implican la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje como fin principal de la educación” (p. 10).

Desde la perspectiva del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (UNESCO, 2005), la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico y prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales. Los procesos son desplegados, desde esta perspectiva, por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO, 2000).

La gestión escolar en México se establece a partir de los objetivos principales del Plan Nacional de Desarrollo 2013–2018; los cuales pretenden fortalecer la participación de los centros escolares en la toma de decisiones con responsabilidad por parte de los actores sociales y educativos, poniendo énfasis en aquello relacionado con la estructura, la estrategia, los sistemas, las capacidades y los objetivos superiores de la organización que de manera más acabada asume que la gestión es “el conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos planteados a un determinado plazo. El hecho de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) implica planificar actuaciones, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar los procesos y resultados” (Antúnez, 1998, p. 61).

Como hemos visto la Gestión Educativa se sustenta en diversos modelos como respuesta a necesidades de la sociedad y en momentos determinados por partir de la realidad y de sus procesos sociales. En este sentido, Cassasus (2000) clasifica siete modelos o visiones de la gestión: (1) Normativo, (2) Prospectivo, (3) Estratégico, (4) Estratégico Situacional, (5) Calidad Total, (6) Reingeniería y (7) Comunicacional. Cada uno de estos modelos propone nuevas perspectivas de actuación en las instituciones.

Como se puede inferir entonces a partir de la revisión de la gestión escolar hasta aquí incluida, esta se constituye de diferentes peculiaridades o caracteres (Schmelkes, 2002; Antúnez, 2000 y Antúnez y Gairín, 2000). No obstante, y al margen de dichos matices, quedaron identificados elementos universales de la gestión educativa: (1) La gestión

educativa interviene en el comportamiento de los integrantes de la escuela, en especial en los directivos; (2) la gestión educativa opera de forma colegiada, y (3) La gestión educativa favorece la calidad de enseñanza de los estudiantes y por lo tanto la incentiva.

### **3.6 La Gestión Educativa Estratégica**

Martínez y Riopérez (2005) plantean que la calidad conseguida en una organización tiene que ver con las metas pretendidas, concretadas en objetivos, criterios y estándares que dirijan su realización y la comprobación de su consecución. En el ámbito educativo la calidad se define a partir de su funcionalidad, eficacia y eficiencia.

Lo cual requiere de un líder capaz de planificar con base en una visión y objetivos compartidos, dar buenos resultados y reconocer la diversidad del personal al momento de evaluar el trabajo.

En aquel prototipo de gestión, la presente investigación expone un marco teórico humanista, alusivo al Modelo de Gestión Estratégica (MGEE) aplicado en las escuelas Normales, mismo que comprende ocho modelos de gestión, a saber: (1) el que enfatiza la capacidad de toma de decisiones fortalecida; (2) el liderazgo compartido; (3) el trabajo en equipo; (4) el de la participación social responsable; (5) el de las prácticas docentes más flexibles; (6) el de una gestión en la evaluación; (7) el de una mejora continua; y (8) el de la participación colaborativa (SEP, 2009).

El MGEE, en consecuencia, propone a la escuela y a los actores del sistema educativo, la imperante necesidad de desarrollar un Plan Anual de Trabajo (PAT); como estrategia que guíe la acción y los mecanismos de gestión, mejorando la infraestructura, pero, básicamente, orientado a los resultados académicos de los alumnos.

Según el Programa Escuelas de Calidad el Modelo de Gestión Estratégica es “el ámbito de la cultura organizacional conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores relacionados con la ‘forma’ peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica” (SEP, 2001).

A partir de lo anterior, resulta necesario subrayar que en la gestión estratégica se

identifican las siguientes características:

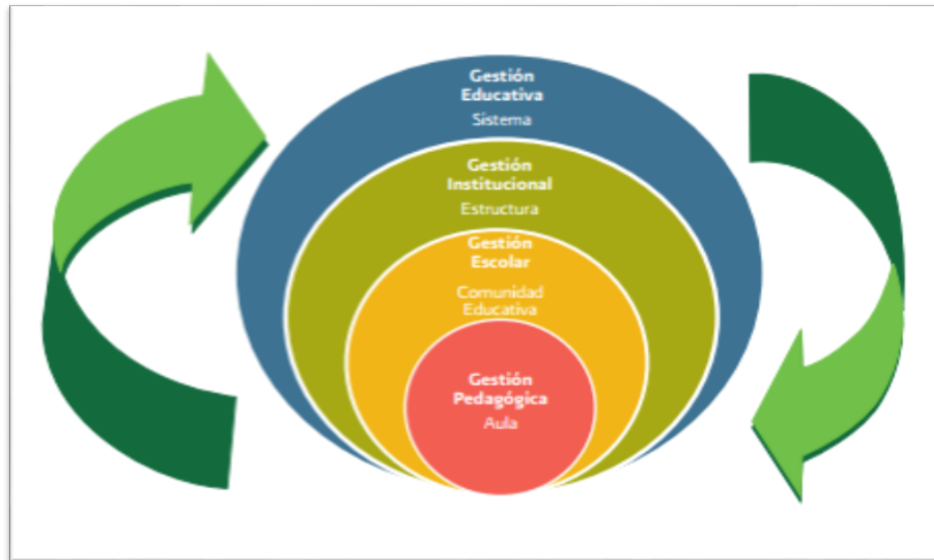
- i.* La centralidad en lo pedagógico;
- ii.* Reconfiguración,
- iii.* Nuevas competencias y profesionalización;
- iv.* El trabajo en equipo;
- v.* Apertura al aprendizaje y la innovación;
- vi.* Asesoramiento y orientación para la profesionalización;
- vii.* Culturas organizacionales cohesionadas para una visión al futuro; e
- viii.* Intervención sistemática y estratégica.

En este modelo, también se distinguen cuatro dimensiones para el análisis: *(a)* Dimensión Pedagógica Curricular; *(b)* Dimensión Organizativa; *(c)* Dimensión Administrativa; y *(d)* Dimensión de Participación Social. Todas ellas permiten ponderar a la gestión educativa como elemento integrador de las prácticas y competencias en cuanto componentes inseparables y fundamentales en el pensamiento sistémico-estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional que más adelante será desarrollado en razón a que cada dimensión al poseer sus propios estándares permite identificar las tareas realizadas por los actores y así contar con herramientas para el análisis de la vida escolar cotidiana.

Como se puede apreciar, está claro el cambio de paradigmas en los sistemas educativos, especialmente para los responsables de dirigir un centro educativo. Estos actores deben adquirir habilidades específicas para las funciones directivas. En esta lógica, el proceso de gestión va más allá de la administración de recursos y la planeación o el control; involucra otros elementos como el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, el trabajo en equipo y colaborativo, la gestión del tiempo, diagnosticar y sobretodo la comprensión del entorno, etc.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica centra su atención en los actores participantes en los distintos ámbitos, desde cualquiera de los niveles de concreción SEP (2009, p. 43).

Figura 5. Niveles de concreción de la MGEE

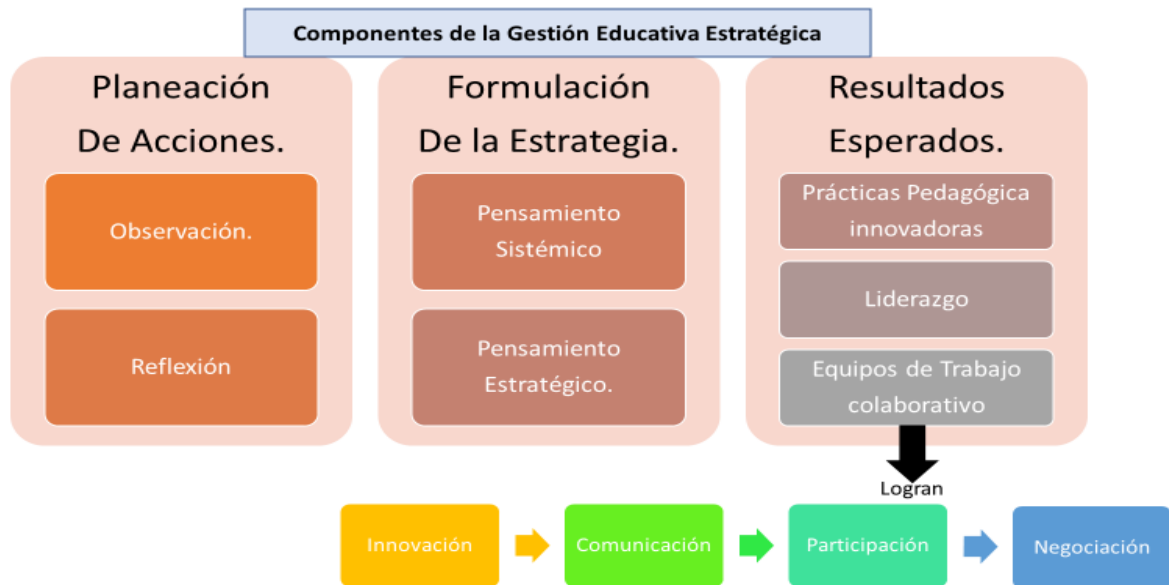


**Fuente:** Manual de Gestión Educativa Estratégica. (SEP, 2009:43)

### 3.6.1 Los Componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégico ha enfatizado la transformación de las formas tradicionales para transitar a un enfoque estratégico. El modelo cuenta con componentes que pretenden determinarse como un proceso de mejora, y en los cuales se incluyen tres principios de calidad educativa: equidad, eficacia y eficiencia. Los componentes del MGEE se desagregan en las orientaciones y particularidades. (Ver la figura 6)

Figura 4. Los Componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica.



**Fuente:** Elaboración propia.

La figura anterior, plasma los resultados esperados por medio de:

- Liderazgo. Es una visión amplia compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad, compromisos con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas.
- Trabajo equipo. Implica la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta, acerca de lo que se quiere hacer y cómo.
- Prácticas Pedagógicas Innovadoras. Son la propuesta que el MGEE hace a los maestros, lograr un conjunto de contenidos curriculares, debe asegurar que los alumnos desarrollen competencias que les permitan integrarse y desenvolverse con plenitud en los niveles educativos posteriores y en la vida misma.
- Planeación estratégica o de acciones. Es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y operación de proyectos de intervención que relacionan las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades.

Formulación de la estrategia por medio de:

- Resolución de problemas. Trabajar en etapas que le permitan al equipo de trabajo comprender el problema: seleccionar los indicadores que lo registran objetivamente, delimitar su manifestación, estudiar su “historia”, analizar y sintetizar sus causas. La



comprensión del problema permitirá abrir nuevas posibilidades de tratamiento, de innovación de procesos, de mejoramiento de los resultados y de aprendizaje organizacional. Sintéticamente, comprender un problema supone aprender sobre el problema.

Planificación de acciones:

- Observación y reflexión. Es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades.

A partir de lo anterior damos paso a la revisión específica de cada una de las dimensiones que determinan el MGEE.

### **3.6.2 Dimensión Pedagógica Curricular**

La dimensión pedagógica curricular se representa por todos los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer escolar, específicamente, por el trabajo realizado en el aula a través del proceso de enseñanza y aprendizaje toda vez que allí radican los modelos didácticos y las prácticas docentes. Lo que dimensiona los acuerdos y desacuerdos a los que llegan el director y los profesores, al identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente los propósitos y elementos centrales curriculares, planes y programas de estudio, asignación de actividades y responsabilidades docentes (SEP, 2000).

### **3.6.3 Dimensión Organizativa**

La dimensión organizativa recae en la estructura organizativa; es decir, en las formas mediante las cuales organizan los actores escolares, valores y actitudes, formas de relación, canales de comunicación de la escuela con los padres de familia, pues en dicha organización están presentes los componentes que miden el liderazgo, el trabajo profesional en equipo, clima de confianza, decisiones compartidas, funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar (CTE) y la autoevaluación para la mejora permanente, la planeación estratégico y la colaboración (SEP, 2000).

La Gestión Escolar, con relación a la Dimensión Organizativa, es definido por

Ortega (2007), “como un punto de encuentro entre una visión determinista de las estructuras por sobre la acción de una colectividad de personas que trabajan en interdependencia y el libre albedrío de este mismo conglomerado, quienes, de manera anárquica, buscan cumplir con las tareas propias de dicho conjunto” (Ortega, 2007, p. 3).

Recalcando la importancia de esta dimensión, y el papel que juega dentro del modelo de gestión escolar, Pastrana (1997) y Elizondo (2001) sitúan a la dimensión organizacional como eje de cambio en la escuela; lo que, en parecido tenor, se refiere a la dimensión organizacional como aquella que ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a la estructura de cada centro educativo habida cuenta de su estilo de funcionamiento” (Frigerio, 1992, p. 3). El mismo autor advierte que “los mejores diseños y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las organizaciones, no tenderán al mejoramiento y transformación” (p. 4).

#### **3.6.4 Dimensión Administrativa**

La dimensión administrativa es la encargada de la coordinación de recursos humanos, materiales, financieros, el tiempo disponible, las formas de planeación de actividades escolares, cumplimiento de la normatividad; así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace con la autoridad administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela, además de la administración de personal, desde lo laboral, asignación de funciones y responsabilidades, hasta la evaluación de su desempeño, entre otras. Administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y alcanzar los objetivos de la institución (SEP, 2000).

#### **3.6.5 Dimensión Comunitaria**

La magnitud de la dimensión comunitaria involucra a los diferentes actores en la toma de decisiones y actividades de cada centro ya que aquí se manifiestan las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional al comprender a los padres de familia y a las organizaciones de la comunidad, y a las instituciones municipales, estatales y/o civiles

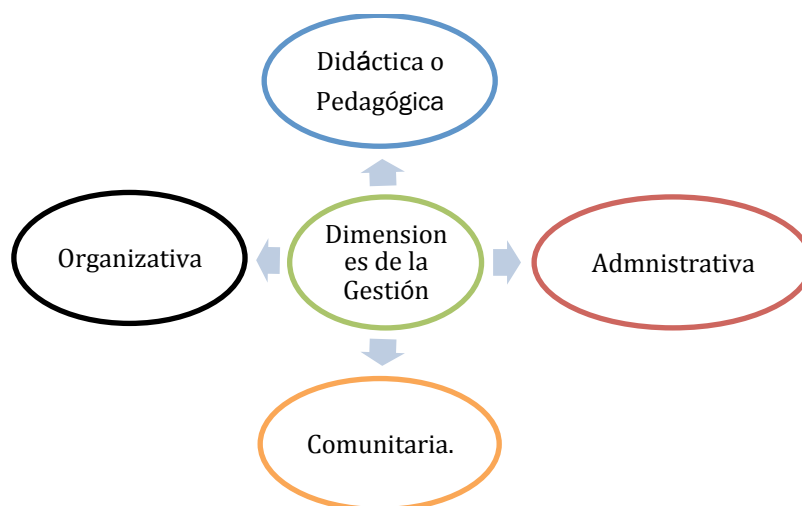
relacionadas con la educación; siendo, precisamente, en esta dimensión, donde se socializa el análisis, se presentan las interacciones y la reflexión sobre la cultura y el contexto de cada escuela. Esto les permite a los actores identificar las relaciones significativas que habrá que considerar dentro del propio modelo (SEP, 2000).

Por lo antes señalado, se infiere que la gestión escolar es un elemento determinante, en la calidad del desempeño de las escuelas, en el incremento descentralizador en los sistemas educacionales (Alvariño, 2004).

De su lado, Brunner y Elacqua (2003) identifican un conjunto de variables que a nivel de escuela tienen la mayor probabilidad de producir buenos resultados académicos, según revela la evidencia empírica acumulada internacionalmente, entre ellos, los autores apuntan: *(a)* el liderazgo y cooperación; *(b)* el clima de aprendizaje; *(c)* el monitoreo continuo del progreso de los alumnos; *(d)* evaluación frecuente del desempeño de sus profesores; *(e)* docentes reconocidos por su desempeño y gestión autónoma.

Weinstein (2002) ha señalado la existencia de siete factores críticos de una gestión escolar de calidad que se podrían asociar a mejores resultados pedagógicos, entre otros: *(a)* una escuela cuya misión es compartida; *(b)* liderazgo del director o del equipo legitimado por la comunidad escolar; *(c)* trabajo conjunto entre directivos y docentes y un buen nivel de compromiso con los profesores; *(d)* proceso de planificación institucional participativo; *(e)* participación efectiva de los distintos actores del sistema educativo; *(f)* clima laboral y de convivencia positiva docentes- directivos, maestros-alumnos directivos-profesores y, *(g)* adecuada inserción del establecimiento escolar con su entorno.

Figura 7. Dimensión de la Gestión Educativa Estratégica.



**Fuente:** Elaboración propia.

En contrastación a lo anterior, se puede apreciar que el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, determinado a través del Programa Escuelas de Calidad (SEP 2009), centra su atención en una configuración integral de la cadena educativa a través de la concurrencia de los actores en los distintos niveles de la gestión. Con lo cual se busca generar espacios para la discusión de las políticas institucionales y de las maneras de intervención en función de propósitos educativos amplios, como la renovación curricular, la profesionalización docente, la definición del perfil de egreso, el aseguramiento de resultados y el abatimiento del rezago, entre otros factores asociados a la calidad. Es por ello que la gestión educativa estratégica cobra un fuerte sentido en razón de que los actores la asuman como un modo regular de pensar y hacer planteándose siempre acciones en función de retos y perspectivas de largo alcance.

Por otro lado, el Programa Escuelas de Calidad (SEP, 2006) también plantea que la implementación del nuevo modelo de gestión escolar estratégico permitiría transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas de educación básica que, para tal propósito, el Plan para mejorar la Gestión de la Escuela (SEED, 2005) señalaba:

[...] se trata de un proceso de cambio de largo plazo; mismo que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares. Por otra parte, [...] conlleva el desarrollo de nuevas prácticas, crear y consolidar formas distintas que permitan mejorar la eficacia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa de la escuela; esto es, renovadas prácticas que posibiliten la mejora de la calidad de

la educación básica (p. 9).

### **3.7 El Modelo de Gestión de las Escuelas Normales.**

Este modelo, actualmente impulsado y empleado en las escuelas Normales, se deriva de la administración y de la organización escolar; busca alejarse de un enfoque tradicional que divide las funciones que cada elemento de la administración realiza; y privilegia la construcción de una nueva cultura escolar, basada en el trabajo en equipo y sobretodo busca la colectividad, la innovación en el aprendizaje. Así, desde una visión prospectiva de la escuela que se desea, sugiere el desarrollo de estrategias de intervención para la transformación de la escuela hacia la visión, los objetivos y metas planteadas.

La Secretaría de Educación Pública señala que el modelo está “basado en el diseño de estrategias de situaciones a reinventar para lograr los objetivos e implica, también, el desarrollo de proyectos que estimulen la innovación educativa. Se sintetiza a través de procesos de planificación estratégica que permiten diseñar, desarrollar y mantener proyectos de intervención, y asumir la complejidad de los procesos organizacionales” (MGEE, SEP 2009, p. 61).

Este modelo de gestión se establece en el Proyecto Educativo Institucional, y supone como proceso de planificación, la definición de objetivos, metas, estrategias, actividades; pero no sólo esto, hoy se concibe como proceso de negociación, de construcción del cambio institucional planeado junto a los diferentes actores que hacen vida escolar.

Alfiz, define al Proyecto Educativo Institucional, como un proceso continuo y abierto, el cual supone la construcción de acuerdos y el desarrollo de acciones dirigidas a superar las debilidades diagnosticadas en el centro educativo (Alfiz, 2000).

### **3.8 El directivo**

La administración pública en México está atravesando por una etapa de profunda transformación derivada de elementos exógenos a las lógicas nacionales. La globalización, en los hechos, marca a los individuos como a las naciones no solo en su desarrollo, sino que determina las acciones y cambios acelerados que se vienen impulsando desde la aparición de las TIC's sin omitir la incidencia del fenómeno mundial impulsor de los procesos sociales-culturales y económicos-empresariales.

La Nueva Gestión Pública supone un “gobierno más moderno y eficiente en la oferta de servicios de calidad y programas de todo tipo vigentes para introducir cambios para ampliar la verificación y libertad de los gerentes que lleven a cabo la gestión, transparencia y una mejora de la imagen institucional” (Pollit y Bouckaert, 2000).

En el Informe Delors (UNESCO, 1996) se destaca que uno de los principales factores de la eficacia escolar radica en la dirección de los centros educativos, así lo corrobora además el documento “Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo” de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (UNESCO/OREALC).

A partir de las nuevas propuestas planteadas por las autoridades educativas federales, y los cambios acordados en mayo de 2011, entre la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), se puso en marcha la Evaluación Universal de directivos y docentes de educación básica de escuelas públicas, sustentada en la Ley General del Servicio Profesional Docente. En esta ley se definió el denominado Perfil Deseable para cada uno de los puestos de la estructura del sistema educativo. El perfil se enmarcaba en el enfoque por competencias. Esta condición configura la manera en que debe concebirse y operar el modelo educativo de las escuelas Normales.

En este sentido, la propuesta pretende: *(a)* aprovechar la experiencia de los actores involucrados en estas instituciones para reestructuración organizativa; *(b)* generar mayor autonomía en la construcción de la toma de decisiones trascendentes en la organización; *(c)* mejorar los perfiles profesionales; y *(d)* fortalecer la cultura del trabajo colaborativo y participativo. Desde estas perspectivas, y para que pueda llevarse una transformación en la organización escolar, los cambios propuestos en esta política educativa, deben ser impulsados o encabezados por el directivo. Antes de la Reforma educativa, los directivos

eran asignados por medio de un modelo de escalafón (Navarro, Cordero & Torres, 2011).

Las organizaciones, en general y las instituciones públicas en particular, han tenido que responder a las demandas de una sociedad cada vez más informada, que exige, a las organizaciones, respuestas con criterios de calidad, eficiencia y eficacia; asimismo que los procesos desarrollados por estas instituciones sean en el marco de esquemas con mayor transparencia y equidad, particularmente en materia del ejercicio de la función pública; es decir, en aquellas instituciones pertenecientes al Estado.

Queda claro, que estos cambios o estas exigencias no están presentes exclusivamente en las empresas, industrias, organizaciones privadas, sino también se manifiestan en las instituciones públicas, en particular, enfatizamos, en las instituciones educativas.

Es necesario, entonces, que, para cada uno de los Modelos educativos, se desarrollen análisis conceptuales, en el marco de las teorías administrativas, más útiles para la comprensión de la dinámica institucional y organizacional del ámbito educativo, pues cada modelo, exigirá que cada determinado director, o miembros del equipo directivo, asuman el perfil que se le solicita para que de esta manera sea capaz de responder a las demandas que, desde las administraciones educativas, se les hace.

Para Robbins (2004), el gerente educativo debe contar con una serie de conocimiento e información actualizada para poder evaluar adecuadamente un proyecto. El autor señala que las funciones del gerente educativo son:

- La Planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.
- La Organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y donde se tomarán las decisiones.
- La Dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo (Robbins, 2004).

Para Gómez (2010), la eficacia del directivo no dependerá exclusivamente de su

capacidad para conseguir los objetivos de la organización, sino también de su influencia en las actitudes de las personas que colaboran en la organización, así como por la satisfacción de sus necesidades de desarrollo personal y profesional (p. 86).

Manes (2003) nos trae un concepto sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo y lo define como un “Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias” (p. 17).

A partir de lo anterior, en el debate, las acciones emprendidas y los resultados observados en México, se aprecia que el sistema educativo integra un gran número de involucrados. Esto coincide con el planteamiento de Zorrilla (2002) quien advierte que “al ingresar nuevos actores en el escenario de la política educativa nacional aparecen o se hacen evidentes nuevas dificultades y obstáculos o nuevas posibilidades para la conducción del sistema educativo y para su desarrollo futuro” (pp. 2-3).

Los modelos de gestión educativa están estructurados en procesos que vienen a consolidar prácticas de trabajo rutinarias y de poca calidad, que dejan un escaso margen de maniobra y autonomía a los directivos públicos, los que se abocan prioritariamente a la administración de problemas cotidianos sin poder prestar atención a los aspectos estratégicos de las organizaciones (Makón, 2000). Por lo tanto, se advierte la necesidad de diseñar e implementar nuevas formas de administración, que se conviertan en esquemas y modelos que fomenten los procesos de innovación entre los involucrados directos.

En un entorno tan cambiante se demandan organizaciones con capacidades para adaptarse a los cambios del contexto y a las necesidades ciudadanas, se implica el llevar transformaciones en la gestión de las instituciones públicas en el ámbito educativo que respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad.

De esta manera, se enfatiza, en este trabajo, el papel activo de los gestores públicos, en este caso del directivo de las Escuelas Normales Públicas. Este actor tiene la necesidad de conocer la estructura y funcionamiento del sistema educativo, aprender a comunicarse con el entorno social, gestionar la atención a las necesidades de formación continua y superación de los profesionales de la comunidad educativa, así como manejar diferentes formas de liderazgo y trabajo colectivo para el ejercicio de la función directiva, entre otras



habilidades.

No olvidemos que, habitualmente, las personas tendrán que alternar su participación en equipos de trabajo para la obtención una toma de decisiones colectivas, con otras actuaciones de tipo individual a desarrollar en sus respectivos puestos de trabajo, en función del tipo de tarea a realizar.

### **3.9 Competencias Directivas**

Las competencias como concepto son bastante utilizadas en el ámbito productivo. El concepto como tal muestra un alto grado de confusión y su definición varía según el contexto y las condiciones particulares donde se analice. En la literatura según la disciplina, ámbito de estudio o enfoque suelen encontrarse diferentes definiciones de competencia.

El primer autor en definir el término de competencia fue McClellan en el año de 1973. Este autor afirmó que, para el éxito en la contratación de una persona en una empresa, no solo era importante el título que presentará para obtener un puesto de trabajo o los resultados de los test psicológicos a los que era sujeto, sino al desempeño que dependía más de las características propias de la persona y de sus competencias. No tanto de sus conocimientos, curriculum, experiencia y habilidades que dominaba (Zarazúa, 2007). Las contribuciones de McClellan sobresalen porque en su trabajo el demostró que el éxito profesional y personal no se puede predecir únicamente a partir de una serie de rasgos fijos, sino dependen también de las capacidades y habilidades.

Prescott, en 1985, define la competencia como la aplicación de las destrezas, conocimientos y actitudes a las tareas o combinaciones de tareas conforme a los niveles exigidos en condiciones operativas. En el mismo sentido, Parlier y Gilbert (1992) entienden la competencia como un conjunto de conocimiento, de capacidades de acción y de comportamientos estructurados en función de un objetivo y en un tipo de situación dada (p. 116).

Boyatzis (1982) plantea que las competencias son características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.

Spencer y Spencer (1993) definen a la competencia como una característica

subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Perrenoud (1999), por su parte, señala que las competencias son “la capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos, pero no se reduce a ellos”. La competencia implica la movilización de múltiples recursos: saberes, capacidades, informaciones, valores, actitudes, entre otros.

Coll plantea la competencia como la movilización articulada e interrelacionada de diferentes tipos de conocimientos. Esto significa que la adquisición de una competencia está indisolublemente asociada a la adquisición de una serie de saberes (conocimientos, habilidades, valores, actitudes, emociones, etc.) (Coll, 2007).

Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) impulsó el proyecto Definición y Selección de Competencias Clave (DeSeCo), donde se precisa que una competencia es más que conocimientos y destrezas; y agrega que involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose y movilizand recursos psicosociales (incluyendo destrezas y actitudes) en un contexto en particular (OCDE, 2004).

Se considera que el término "competencia" se refiere a una combinación de destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes, y a la inclusión de la disposición para aprender, además del saber cómo. [...] Las competencias clave representan un paquete multifuncional y transferible de conocimientos, destrezas y actitudes que todos los individuos necesitan para su realización y desarrollo personal, inclusión y empleo (Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea, 2004, pp. 4 y 7).

Citado por Vargas (2004) señala que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre el término competencia, la define como “...capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”.

Teixidó (2007), por su parte, señala que es la Capacidad de identificar los recursos (conocimientos, aptitudes, valores, informaciones, rasgos de personalidad, habilidades) ser conscientes de ello, movilizarlos y ponerlos en acción cuando la situación lo requiere. Además se adquiere la competencia con el uso integrado de los recursos y se demuestra en

el transcurso de la acción en tiempo real.

En el ámbito educativo, la más aplicada y conocida es la clasificación planteada por Jacques Delors (1996) en un informe a la UNESCO, “La Educación Encierra un Tesoro.” En el cual dentro del Capítulo 4to, refiere a los cuatro pilares de la educación del siglo XXI. Explica el informe cómo la educación debe hacer frente a los retos de este siglo estructurándose en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que denomina pilares del conocimiento: 1. Aprender a conocer; 2. Aprender a hacer; 3. Aprender a vivir juntos; y 4. Aprender a ser.

Los cuatro pilares de la educación, señala el mismo Delors, son el desarrollo cognitivo de una persona, estos consisten en aprender a conocer, aprender hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser:

1. Aprender a conocer: Entonces se entiende el aprender a conocer, como un proceso por el cual un estudiante puede comprender contenidos conceptuales (ideas, teorías, definiciones, etc.) y es un conocimiento previo y que va desarrollando a lo largo de su vida global y moderna.
2. Aprender a hacer: Se refiere a los contenidos procedimentales que un ser humano puede desarrollar, como resolver problemas, encontrar nuevas maneras de hacer las cosas y trabajar en equipo.
3. Aprender a vivir juntos: El aprender a vivir juntos, refiere a que todas las personas se entiendan y se acepten como son, de comprender y aceptar los puntos de vista de los demás y hacer proyectos para bien común de todos.
4. Aprender a ser: Este aspecto alude a que los seres humanos puedan potencializar sus capacidades para lograr un crecimiento integral para poder llegar hacer autónomos, que sus tomas de decisiones sean adecuadas y responsables y que logre un equilibrio personal.

Tabla 4. Resumen de las definiciones de Competencias.

| Año. | Organismo Autor.  | Componentes                                                                                                                   | Clave                            | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1982 | Boyatzis          | Recursos humanos.<br>Desarrollo profesional del individuo.<br>Aptitudes y habilidades.                                        | Características de las personas. | Las competencias son características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.                                                                                                                                                                                        |
| 1993 | Spencer y Spencer | Rasgos de personalidad.<br>Conocimientos.                                                                                     | Características de las personas. | Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación)                                                                                                                                                        |
| 1997 | Perrenoud         | Motivos.<br>Conocimientos, habilidades actitudes                                                                              | Movilizar recursos cognitivos.   | Capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones.                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2000 | Poblete.          | Conocimientos, habilidad, destrezas y capacidades.                                                                            | Buen desempeño y actuación.      | Conocimiento, capacidad, habilidad o destreza adquirida que da lugar a un buen desempeño y actuación.                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2000 | OCDE DeSeCo       | Habilidades, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento | Responder a demandas             | Capacidad de responder con éxito a las demandas complejas y llevar a cabo las tareas de forma adecuada. Supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz. |
| 2003 | OCDE Tuning       | Conocimiento, y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades                                                    | Combinación de atributos         | Combinación de atributos con respecto al conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñar la competencia.                                                                                                                 |
| 2007 | Coll y Marchesi   | Conocimientos y saber utilizarlos                                                                                             | Desenvolverse en un ámbito       | Tener los conocimientos necesarios para desenvolverse en un ámbito determinado y ser capaz de utilizarlos actuando con eficacia en el desarrollo de                                                                                                                                                                                         |

|                                                         |      |         |                                                                                                 |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------|------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fuente:</b>                                          |      |         |                                                                                                 |                                          | actividades y tareas relacionadas con la persona competencia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Elaboración                                             |      |         |                                                                                                 |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| propia.                                                 | 2007 | Teixidó | Recursos: conocimientos, aptitudes, valores, informaciones, rasgos de personalidad, habilidades | Uso integrado de recursos en tiempo real | Capacidad de identificar los recursos (conocimientos, aptitudes, valores, informaciones, rasgos de personalidad, habilidades) ser conscientes de ello, movilizarlos y ponerlos en acción cuando la situación lo requiere. Además, se adquiere la competencia con el uso integrado de los recursos y se demuestra en el transcurso de la acción en tiempo real. |
| Por lo tanto, concebimos por competenci a una actuación |      |         |                                                                                                 |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

en el ámbito formal e informal que permite poner en práctica destrezas, actuaciones, conocimientos, comportamientos, motivaciones, valores éticos, actitudes, emociones de comportamiento y habilidades que cualquier persona puede desarrollar y aprender de la dirección escolar.

Podemos concluir que los componentes de una competencia necesarios en la dirección escolar, van mucho más allá de lo cognitivo. Dominar una competencia directiva requiere según la mayoría de los autores, no sólo conocimientos, también habilidades, aptitudes, valores y/o comportamientos sociales. Suponemos que adquirir una habilidad directiva ayuda al director a desarrollar con éxito determinadas tareas, actividades o exigencias profesionales.

### 3.10 Habilidades Directivas

Hay una diversidad de teorías y modelos que abordan las habilidades gerenciales, hasta el día de hoy son consideradas como válidas, y otras más ya son obsoletas debido a los cambios del entorno; y en especial a las exigencias del desarrollo organizacional de la empresa.

A continuación, se mencionan algunas de las más relevantes en el mundo empresarial; para después centrarnos en aquellas que se relacionan con el ámbito educativo, la referida a la función directiva (Teixidó, 2007b; García y Poblete 2003 y Álvarez, 2006).

El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. Jafarzadeh (2013) sostiene que habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño. Knapp (2007) señala que una Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de tiempo y economía en un máximo de seguridad.

En este marco básico, en las organizaciones educativas, y a partir de las últimas Reformas, se les sugiere a los directivos que sean personas con capacidad y disposición para desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse en su centro escolar eficazmente. Desde esta visión, el enfoque que están tomando las habilidades directivas en la actualidad propone directores seguros de sí mismos, creativos, innovadores, llenas de confianza, empático con diversos grupos de trabajo, proactivo dispuestas a ponerse al servicio de los demás.

En tal sentido, las Habilidades Gerenciales, según Whetten y Cameron (2005), son “un grupo identificable de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (p. 8). Estos autores las clasifican en cuatro tipos: Personales, Interpersonales, Habilidades de Grupo y Habilidades Específicas de Comunicación. También resaltan que dichas habilidades poseen ciertas características, que también tiene la siguiente tipología son conductuales, controlables y desarrollables, están interrelacionadas y en ocasiones contradictorias.

En cambio, Malone (2005) conceptualiza a las habilidades gerenciales como una fusión de competencias y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de Gerente de una organización. Entre estas habilidades se contemplan el manejo del recurso humano, gestión del tiempo, capacidad de análisis y negociación, gestión de proyectos y toma de decisiones.

Druker (2007) afirma que “los fallos organizativos son fundamentalmente el resultado de dirección. Como gestor de personas, todo directivo ha de desarrollar una serie de habilidades y destrezas que faciliten su actuación de cara a la mejora de su propio desempeño, y por ende del de sus colaboradores” (p. 35).

Para Huerta (2006), una habilidad directiva “es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen herramientas, métodos, procesos y procedimientos de la

administración” (p. 54). Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas para conseguir los objetivos planteados.

Shein considera que un ejecutivo debe poseer necesariamente habilidades analíticas, interpersonales, emocionales, así como de motivación y valores. Para los ejecutivos requieren del dominio de estas habilidades para poder analizar su entorno, tomar decisiones y relacionarse con otros actores internos y externos de la organización (Shein, 1982).

Davis y Newstrom (2000), por su parte, comentan que todo directivo debe tener una amplia habilidad de conceptualización que le permita pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como lo exigen, por ejemplo, los planes a largo plazo. El director tendrá que poseer habilidad técnica laboral es conocer los aspectos técnicos de su trabajo.

James (1998) (citando a Katz) resume que una habilidad es una capacidad desarrollada, para tratar con éxito problemas que se pueden repetir en el tiempo. Identifica cuatro habilidades básicas que emplean los directivos en la búsqueda de sus logros, éstas son:

- Técnicas: habilidades desarrolladas para crear competencias en una tarea determinada.
- Humanas: habilidades sociales y relacionadas, que ayudan al directivo a relacionarse de forma efectiva con otras personas.
- Conceptuales: habilidad para evaluar, holística y sistemáticamente los problemas internos y externos de una organización, y percibir sus interrelaciones.
- Administrativas: habilidad para la regulación de las actividades en curso, dando énfasis a la dirección como un proceso que integra sus funciones, mediante la que asume una actividad de innovación y creación de la acción de educar (1998).

Mintzberg (1993) comenta que el trabajo del gerente es muy importante en la empresa. Este autor, plantea que un trabajo ordenado, enfocado y lineal, asimismo que el trabajo diario de los gerentes eficientes, implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial. En realidad, el trabajo de un gerente implica adoptar diferentes roles en situaciones distintas, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones

humanas.

Bateman y Snell (1999), por su parte, desarrollan un modelo que establece que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión e interpersonales o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial; arguyen también que las habilidades son capacidades particulares resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Cuando los gerentes disponen las funciones administrativas claves, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño.

Madrigal (2006) considera que las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: “la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo” (p. 11).

Agolla y Van Lill (2013) proponen una combinación de tres conjuntos de habilidades como la base para alcanzar el éxito en la gestión: psicológica, interpersonal y técnica.

Recientemente, con los trabajos de Griffin y Van Fleet (2013) se ha podido establecer una clasificación de las habilidades directivas entre grandes agrupaciones; sin embargo, no existe un consenso generalizado. En primer lugar, se encuentran las habilidades personales, aquellas que hacen referencia al ámbito personal, identificando el comportamiento del directivo. Es decir, es aquella capacidad para construir una percepción respecto de uno mismo. En segundo lugar, las habilidades con otras personas, denominadas interpersonales, que son aquellas donde se incluyen la relación con los demás. Es decir, la capacidad de entender a otras personas. En tercer lugar, se encuentran las habilidades de dirección de personas, que son las que mayormente se han identificado con las habilidades directivas, precisamente en la capacidad de supervisión y coordinación de otras personas. Realizan una propuesta basada en siete habilidades centrales habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo.

La influencia en las organizaciones que tienen las habilidades directivas es un campo de estudio relativamente nuevo y que está despertando cada vez más interés (Aburto y Bonales, 2011; Jafarzadeh, 2013). En la actualidad hay abundante literatura (Bass, 2000)



en la que se discute la relación entre las habilidades directivas con determinados aspectos de la eficiencia y eficacia organizacional en las empresas. En cambio, no existen muchos estudios o investigaciones sobre la incidencia que las habilidades directivas tienen en el ámbito educativo, como determinante del funcionamiento de los modelos de gestión desarrollados e implementados en las escuelas Normales.

Tabla 5. Resumen de la clasificación de Habilidades Directivas.

| Autor.                                            | Concepto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Schein<br>(1982)                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivaciones y valores.</li> <li>• Habilidades y destrezas analíticas.</li> <li>• Habilidades interpersonales y de grupo.</li> <li>• Habilidades emocionales.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Mintzberg<br>y Quinn<br>(1993)                    | <p><u>Roles interpersonales.</u> identifican tres funciones, estas son: Cabeza y guía, refiriéndose a labores de carácter ceremonial; Líder, entendido como el responsable del trabajo de quienes integran la organización; Enlace, se refiere a la capacidad de lograr contactos fuera de su cadena vertical de mando</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Roles de información.</u> Monitor, el administrador continuamente está recopilando y revisando información; Diseminadores, entendido como el transmitir información a sus subordinados; Interlocutores, la capacidad de los gerentes de influir e informar a las personas con relativa o amplia influencia que controlan su unidad organizacional.</li> <li>• <u>Roles decisorios.</u> Emprendedor, el administrador persigue el mejoramiento de su unidad, adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno; Manejador de conflictos, entendida como la capacidad que deben tener los administradores para responder involuntariamente a las presiones; Asignado de recursos, la capacidad de administrar su tiempo y el de sus subordinados, como también el hecho de que todas las decisiones importantes deben pasar antes por él; Negociador, entendida como la capacidad de comprometer recursos organizacionales en el día a día de su gestión.</li> </ul> |
| Peter<br>Drucker<br>citado por<br>Stein<br>(1999) | <p>Propone cinco operaciones básicas de dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un directivo en primer lugar, fija objetivos.</li> <li>• Un directivo organiza.</li> <li>• Un directivo motiva y comunica.</li> <li>• El directivo es la tarea de medición.</li> <li>• Y finalmente un directivo prepara personas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Roberts<br>Katz,<br>(1998)                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanas,</li> <li>• Operativas</li> <li>• Conceptuales</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Davis y<br>Newstrom<br>(2000)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Habilidades Técnicas</u>, se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso técnico, esta habilidad es las características que distingue el desempeño en el trabajo operativo y son las menos importantes a nivel directivo.</li> <li>• 2) <u>Habilidad Humana</u> es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas para obtener resultados en el trabajo en equipo, esta habilidad se constituye en la parte principal del comportamiento para el liderazgo.</li> <li>• 3) <u>Habilidad Conceptual</u>, es la capacidad para pensar en término de modelos, marcas de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo, esta habilidad se torna cada vez más importante en los puestos de alta gerencia.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

---

|                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bateman y Snell (2001)                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Habilidad técnica</u>, es la capacidad de realizar una tarea especializada que comprende un método o un proceso determinado.</li> <li>• <u>Habilidades conceptuales y de toma de decisiones</u>, comprenden la capacidad del gerente para reconocer asuntos complejos y dinámicos, para examinar los numerosos y conflictivos factores que influyen en estos asuntos o problemas, y para resolver los problemas en beneficio de la organización y de todos los involucrados.</li> <li>• <u>Habilidades interpersonales y de comunicación</u>, influyen en la capacidad del gerente para trabajar bien con las personas, la capacidad de ser líder, de motivar y de comunicarse eficazmente con los demás.</li> </ul>                                                                                                                                                                       |
| David A. Whetten, Kim S. Cameron (2005)                                                           | <p>Identifica 9 habilidades de administración fundamentales, organizadas en tres categorías, la de nivel personal, las de tipo interpersonal y las de carácter grupal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Una primera dimensión son las habilidades personales</u>: como el desarrollo de auto-conciencia, el manejo de estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas.</li> <li>• <u>La segunda dimensión son las habilidades de relaciones interpersonales</u>: entre las cuales se mencionan la dirección, la orientación y comunicación de apoyo, la obtención de poder e influencia, la motivación de los demás y el manejo de conflicto.</li> <li>• <u>La tercera dimensión la perspectiva de las habilidades grupales</u>, entre las cuales se destacan el facultamiento y delegación, la formación de equipos y trabajo en equipos eficaces y la dirección hacia el cambio positivo.</li> </ul>  |
| Madrigal (2006)                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada.</li> <li>• La comunicación.</li> <li>• Saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva.</li> <li>• Tener creatividad para innovar, improvisar y planear.</li> <li>• Ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda.</li> <li>• Saber administrar su tiempo y el de su personal.</li> <li>• Trabajar en equipo y ser asertivo.</li> </ul>                                                                                                                                             |
| Robert L. Katz. Chiavenato cita también a Katz. (2007) Robbins-Coulter cita también a Katz (2006) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Las habilidades Técnicas</u> son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura.</li> <li>• <u>Las habilidades de trato personal</u> consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo.</li> <li>• <u>Las habilidades conceptuales</u> son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.</li> <li>• Citado por el mismo Chiavenato, (2007, 4-5) esas tres habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica. La clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas. Ante estos desafíos, se deben desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud.</li> </ul> |
| La Secretaría de la Función Pública en                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera la aplicación de pruebas de visión del servicio público, gerenciales/directivas y habilidades intra e interpersonales para procesos de selección, a los aspirantes que desean incorporarse al servicio público a través del Servicio Profesional de Carrera (SPC). La prueba de visión del servicio público mide el grado de afinidad que presenta el perfil del aspirante con el perfil institucional establecido</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

---

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| México<br>(2008).                | para el Servicio Profesional de Carrera, en términos de cuatro dimensiones: integridad, transparencia, rendición de cuentas y bien común.                                                                                                                                                                                      |
| Griffin y<br>Van Fleet<br>(2013) | <p>Realizan una propuesta basada en siete habilidades centrales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades Técnicas.</li> <li>• Interpersonales.</li> <li>• Conceptuales,</li> <li>• De diagnóstico.</li> <li>• De comunicación.</li> <li>• De toma de decisiones.</li> <li>• De gestión del tiempo.</li> </ul> |

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.11 Habilidades Directivas para las escuelas Normales en Baja California.

Las Habilidades Directivas que serán analizadas en esta tesis en el ámbito educativo identificadas son las siguientes:

1. **Habilidades de Liderazgo:** El liderazgo se ha transformado y se ha convertido en un tema de gran preocupación de los sistemas y políticas educativas de diversos países a nivel mundial, algunas investigaciones señalan que es una de las habilidades indispensable que desempeña la función directiva para la mejora de los aprendizajes de los alumnos(as) (Schmelkes, 1997; Fierro, 1999; Ramírez, 2001; Riveros, 2011). Brown (2010) lo define como aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno. Coincidimos más con lo que señal Elmore (2000) quien define al liderazgo en términos prácticos como un conjunto de orientaciones y direcciones vinculados a una cultura común y objetivos compartidos. En la misma línea Spillane (2001) manifiesta al liderazgo como una actividad y no un puesto, en donde las acciones de varias personas y sus prácticas contribuyen al desarrollo de un fin común. Koontz y Weihrich (2002) afirman que “el liderazgo consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de cierta meta común” (p. 95). Creando el ambiente de trabajo correcto, operando y tomando decisiones a un alto nivel, alentando a los grupos de trabajo, con confianza, pero al mismo tiempo identifican que aplican un conjunto de prácticas de liderazgo que les permiten impactar en el quehacer de sus actividades

de gestión de las áreas o departamentos de los que son responsable. “De repente, quienes han accedido a las tareas directivas se convierten en unas personas sobre las que recae básicamente toda la tarea de dinamización de la innovación y cambio institucional, de motivación del personal, de representación formal de la institución... personas a las que se les exige flexibilidad, creatividad y ejercicio de la autoridad en una organización de articulación débil, objetivos problemáticos y donde difícilmente se puede ejercer el poder” (p. 178). Consideramos que el cuerpo directivo y los directivos de las escuelas Normales deben ser los guías de los liderazgos en la escuela, activar las habilidades y capacidades de liderazgo en las personas que forman parte de la institución educativa, ayudarlos al logro de objetivos organizacionales y colectivos. Generando un espacio de reflexión y de un liderazgo compartido. Como lo sugiere Logon (2008) motivar el trabajo colaborativo, la construcción de comunidades de aprendizajes y redes interdisciplinarias. Esto ocurre cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006).

2. **Habilidades de Toma de Decisiones:** La organización y conducción de las instituciones educativas, requiere de un nuevo estilo de dirección que lleven a los centros escolares hacia la implementación de modelos de gestión que reconozcan a la escuela como una organización que aprende, innova y es flexible para responder a las necesidades de una sociedad cambiante y compleja. El directivo tiene como acción primordial la toma de decisiones, definida como un concepto, una elección entre varias alternativas para dar un fallo. Madrigal (2002) señala que el directivo toma decisiones como su trabajo principal y constantemente tiene que estar pensando qué se hace, quien lo hace y cuándo, dónde e incluso como se hará. Por otra parte, Antúnez y Abadía plantean que una de las funciones sustantiva, del directivo, es la toma de decisiones, así como su forma de actuar en el trabajo con otras personas (Antúnez, 2004; Abadía, 2000). Madrigal (2002) plantea que para la toma de decisiones es necesario seguir una serie de pasos: El Primer paso es definir un problema y la necesidad de tomar una decisión con una máxima objetividad. El segundo paso se tiene que analizar el problema, y a partir de ello, se determina el

resultado que se desea. El tercer paso es analizar la información una vez que se considere válida, relevante y suficiente, escoger las que se consideran viables siempre buscando que las decisiones satisfagan los objetivos y políticas de la empresa u organización. El quinto paso es elaborar un plan de acción de la mejor alternativa. Y la sexta y último paso es que la decisión se vuelva acción. Las políticas educativas y modelos educativos actuales de las escuelas Normales demandan Directivos que no sólo tomen correctas de decisiones, sino también deben hacerlo en forma oportuna y en colegiado.

3. **Habilidades de Diagnóstico:** Las habilidades de diagnóstico incluyen la capacidad de una persona o un grupo de determinar de manera argumentativa a través de un conocimiento de causa (mediante procesos de reflexión y de análisis sistemáticos y fundamentados). En la búsqueda de la eficiencia de la organización se hace necesario que las personas que desempeñan tareas directivas de cualquier nivel cuenten con habilidades conceptuales que les permitan aplicar conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones. El propósito del diagnóstico es que los directivos generen conocimientos que permitan entender, administrar y/o cambiar las organizaciones en función de dos grandes objetivos: mejorar la eficiencia y productividad de las organizaciones. Algunas investigaciones señalan que cuando se realizan diagnósticos periódicamente en las empresas estas pueden, mejorar la calidad, justicia y condiciones de vida laboral de sus trabajadores (Raineri y Fuchs 1995 a, b; Rodríguez 1992). Las escuelas Normales a través de sus directivos escolar tienen la responsabilidad de conocer profundamente el medio en el que trabajan con el fin de efectuar diagnósticos pertinentes que favorezcan procesos de toma de decisiones más adecuados y justos. Analizar la escuela Normal con finalidad diagnóstica es una tarea permanentemente inacabada para cualquier persona que desempeña tareas directivas. Por ello, esta habilidad está considerada en esta tesis. El Directivo necesita analizar desde diferentes marcos de interpretación y desde distintas teorías y enfoques, así como cuáles pueden ser sus consecuencias. Citando a Escudero quien plantea que los cambios en los espacios educativos deben iniciarse internamente desde dentro, de modo colectivo, induciendo a los propios implicados a la búsqueda de sus propios objetivos de

desarrollo y mejora, como ha puesto de manifiesto las experiencias y literatura actual sobre “comunidades profesionales de aprendizaje” (Bolam, Stoll, Thomas y Wallace, 2005; Escudero, 2009; Stoll y Louis, 2007). En este contexto, el liderazgo y el diagnóstico—debería ser desarrollado por un equipo directivo, compartido o distribuido— ocupa un lugar privilegiado (Harris, 2008).

4. **Habilidades de Conocimiento:** Elmore señala que tanto la educación como el conocimiento se tienen que reinventar, a partir de cómo entiende la nueva sociedad aprende, y qué es ‘conocimiento válido’. Esto conlleva definir también cuáles son los resultados (o los ‘desempeños’) buscados y cómo se organiza en la nueva sociedad la relación entre el aprendizaje (¿cómo y dónde se aprende hoy?) y el conocimiento (¿qué conocimiento se debe distribuir? ¿con qué profundidad?). Por lo tanto, las personas que desempeñan tareas directivas para apropiarse de esta habilidad tienen que tomar en cuenta el contexto, aprender a indagar, aprender a aprender, aprender a estudiar y aprender a investigar. Senge promueven el pensamiento sistémico como una capacidad para llegar a soluciones los problemas de organizaciones empresariales y sociales, así como diseñar estrategias que permitan la creación de los futuros que realmente desea un grupo de personas. Aldana señala que el directivo tiene que tener el conocimiento para plantear estrategias para mediar entre el presente y el futuro, prever ante la posibilidad de predecir, preparar para lo imprevisto, convertir la experiencia en conocimiento, mediar entre el conocimiento y la acción, coordinar coherentemente, en el contenido, el tiempo y la doctrina, las decisiones y acciones de diversos actores (Aldana, 2001, p. 28). Por lo tanto, las escuelas Normales son espacios donde se aprende. Senge (2002), define la institución educativa como instituciones sociales bajo tensión que necesitan evolucionar. Además, propone instituciones inteligentes, con capacidad de aprender de manera permanente. Los conceptos básicos sobre organizaciones que aprenden son: 1. La organización es producto de cómo piensan y actúan los miembros. 2. Aprender es conectarse. 3. La visión mueve el aprendizaje (pp. 31-34).
5. **Habilidades de Equipos de trabajo:** Asumir ese protagonismo por parte de las personas que desempeñan tareas directivas les implica romper la tradición de prácticas aisladas o solitarias para incorporarse al trabajo en equipo

interdisciplinario. Hoy en día esta tradición de aislamiento se sigue viendo en algunos centros educativos. El Modelo de Gestión Educativa Estrategia busca la autonomía de las escuelas Normales, les brinda la posibilidad a los directivos y a todo el equipo escolar ser actores de las innovaciones educativas que se realicen, así como del desarrollo de su propio proyecto institucional. Katzenbach y Smith (1996) definen a los Equipos de Trabajo como “Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de los que se consideran mutuamente responsables.” (p. 39). Esta habilidad es otra que está considerada dentro de este proyecto debido a que alude al sentido de pertenencia a la institución; favorece el proceso de delegación, aquellas tareas ejecutadas únicamente el director, ahora con la consolidación de equipos de trabajo serán realizadas conjuntamente por otros actores institucionales. Por otra parte, éstos encuentran en el trabajo en equipo oportunidades de “trabajar” las tensiones que surgen de las relaciones personales, profesionales y de la relación individuo-organización. Fullan y Hargreaves (1996) señalan la existencia de dos tipos de culturas escolares de acuerdo a la forma de trabajo de sus docentes: las escuelas “atascadas” (de “aprendizaje empobrecido”) en las que los docentes trabajan solos y rara vez solicitan ayuda y las escuelas “en movimiento” (de “aprendizaje enriquecido”) en las que los docentes trabajaban en equipo; mostrándose más propensos a valorar un saber compartido, a reconocer la dificultad de la enseñanza y por lo tanto a buscar apoyo así como a ofrecerlo (p. 73). Coincidimos con Senge (1990) quien plantea que el aprendizaje en equipo es una de las cinco disciplinas que debe dominar una institución para construirse como una organización inteligente (p. 7). Según este autor, el no considerar los contextos en los que se desarrollan las instituciones, puede conducir a propuestas de “modelos ejemplares” de trabajo en equipo idealistas y simplistas y luego a la desilusión cuando fracasan en las realidades particulares de cada institución.

6. **Habilidades de Interpersonales:** Las tareas que desarrollan los directivos escolares son de naturaleza diversa y variada. Para facilitar su análisis y estudio, en esta tesis las agrupamos por dimensiones y una de ellas son las habilidades interpersonales. Madrigal (2009) señala estas habilidades como las acciones de uno con los demás y

de los demás con uno; es decir, es el intercambio que surge a partir de la armonía humana. En el mismo plano, Griffin y Van Fleet (2013) señalan que ese tipo de habilidades son un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de la comunicación. El Modelo de Gestión Educativa Estratégica señala que aquel que desee desempeñar tareas directivas le implica comprende las tareas relaciones humanas y de atención a las personas del equipo, motivación del personal; estimulando e instaurando una relación afectiva positiva con los miembros de las escuelas Normales. También en esta dimensión se incluye la mediación en la resolución de conflictos y negociación entre partes, el desarrollo personal y profesional de las personas del equipo. Y lo más importante y sobresaliente de porque incluimos en el estudio está habilidad es la de creación de un clima agradable en el establecimiento y unas relaciones interpersonales satisfactorias.

7. **Habilidades de Administrar el tiempo de él y de los demás:** las personas que desempeñan tareas directivas deben saber administrar el tiempo, esta es una habilidad que debe adquirir o mejorar un directivo para poder cumplir todos los objetivos fijados, delegar correctamente ciertas tareas, orientar y organizar al personal, entre otras cosas. Por tanto, un directivo tiene que saber planificar y organizar tanto su propio tiempo como atender al de los demás. Madrigal Torres (2002) define la administración del tiempo como un proceso muy particular que consiste en actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados. Es básicamente un esfuerzo de que debe de realizar el cuerpo directivo en la coordinación de actividades, el ayudarse unos a otros, la sincronización conjunta de esfuerzos para asegurar los resultados esperados.
8. **Habilidades de Comunicación:** Comunicación es un proceso en cualquier tipo de relación interpersonal, desde una conversación, a una situación de enseñanza–aprendizaje, a una negociación. Castillo (2008) señala que "los directivos y profesores de los planteles son responsables directos del cumplimiento de los objetivos del sistema educativo, y una de sus habilidades que deben de tener es un sistema de comunicación asertivo dirigido al intercambio de ideas, actividades



personales, comprensión y cooperación mutua, dando lugar a la optimización de las relaciones interpersonales" (p.13).

Madrigal Torres (2002) define a la comunicación como un proceso a través del cual se comparte un significado, ya sea que se presente como una conversación informal, interpersonal, del grupo o un discurso en público. Los Directivos utilizan constantemente es habilidades comunicativas para influir en las personas, buena parte de la eficacia como directivos se basa en aprovechar positivamente estas habilidades por ello también la incluimos como parte de este proyecto. La comunicación es una de las habilidades que las personas que desempeñan tareas directivas deben desarrollar para que las escuelas Normales puedan tener un conocimiento de los objetivos, así como de las actividades a realizar.

Tabla 6. Habilidades Directivas.

| <b>Habilidades directivas.</b>                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Habilidades técnicas. Whetten y Cameron (2005); Griffin y Van Fleet (2013)                                                             | Habilidades de comportamiento. Weintert (2004), McClelland y Boyatzis (1982), Vossio (2002) Equipos de trabajo. Schein (1982) Whetten y Cameron (2005), Katzenbach y Smith (1996), Fullan y Hargreaves (1996) | Habilidades conceptuales. Bateman y Snell (2001) Conocimiento. Griffin y Van Fleet (2013) Davis y Newstrom (2000), Aldana (2001), Senge (2002) |
| Liderazgo. Mintzberg (1989), McClelland y Burnham (1976), Bass (1990a), Brown (2010), Elmore, (2000), Spillane (2001), Antúñez, (1993) | Interpersonales. Goleman (1996), Madrigal Torres (2009) Hopkins et al. (2007)                                                                                                                                 | Diagnóstico Griffin y Van Fleet (2013), Raineri y Fuchs (1995), Rodríguez (1992), Escudero (2009), Harris (2008)                               |
| Comunicación. Madrigal Torres (2009), Castillo (2008)                                                                                  |                                                                                                                                                                                                               | Toma de decisiones Griffin y Van Fleet (2013) Bateman y Snell (2001), Madrigal (2002), Abadía, (2000)                                          |
| Administrar su tiempo y el de los demás. Griffin y Van Fleet (2013)                                                                    |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                |

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.12 Definición de las Variables: Habilidades Directivas.

Definición Conceptual: Madrigal (2009) indica que “la actividad de trabajar con personas

para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales ejecutando las funciones de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar” (p. 2). Por la revisión hecha consideramos que la función directiva tiene que estar fortalecidas con todas las habilidades que requiere el hecho de administrar.

La variable Habilidades Directivas fue medida a través de las dimensiones técnicas, de comportamiento y conceptuales. A través de los indicadores de Liderazgo, Conocimiento, Diagnóstico, Toma de decisiones, Interpersonales, Administrar el tiempo y Comunicación a través de un cuestionario.

Definición de la Variable: Modelo de Gestión Estratégica Educativa.

Definición Conceptual: Pozner (2000) señala que es una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar, pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Definición Operacional: La variable Modelo Gestión Educativa Estratégico se expuso a través de una entrevista semi estructurada y una lista de cotejo para observar los componentes del MGEE, por medio de las dimensiones de Motivación para el cargo, la relación de la Gestión Educativa Estratégica con el entorno, la dependencia de la Gestión Educativa Estratégica con el contexto y por último la correlación con lo administrativo-organizativo.

## **Capítulo IV**

### **Marco Contextual**

#### **4. Las escuelas Normales y la Educación en México.**

Las exigencias sociales que en materia educativa son demandas, desde diferentes ámbitos sociales, coinciden con la pretensión de elevar la calidad de la educación pública en México (INEE, 2015). Para ello, se emplaza a que las escuelas mantengan un marco de gestión que generará procesos de participación autónoma de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa. Estos retos implican el concurso y el trabajo en equipo de las comunidades educativas lo cual, en base a las Reformas plasmadas, obligan al director a no solo aceptar nuevas funciones y roles sino a transitar bajo compromisos planeados y objetivos.

De acuerdo con la literatura en materia del trabajo de los directivos de los centros educativos (INEE, 2015) se reconoce la responsabilidad que se les atribuye a estos actores; a saber, los directivos son los responsables de conocer el entorno en el que desarrollarán sus funciones. Las referencias también enfatizan la necesidad de profesionalizar a los docentes y directivos de las instituciones normalistas, de brindarles oportunidades de calidad, mismas que hasta el momento han obtenido por sus propios medios (OCDE, 1991; Tedesco, 1991; Mello, 1991 y 1993; Gimeno, 1992; Casassus, 1993; Frigerio, 1992). El directivo de todo centro educativo tiene la responsabilidad fundamental de gestionar y administrar la escuela tanto como involucrarse en las tareas pedagógicas conforme a las normas y lineamientos establecidos por la SEP (2013) pues en su carácter de primera autoridad queda comprometido para garantizar el funcionamiento, organización y operación de la escuela además de velar por la correcta aplicación de los programas de estudio en conformidad a las disposiciones e instrucciones respectivas.

En la investigación realizada por Araiza, Magaña, y Carrillo (2014) en la Evaluación por estándares de la gestión directiva en secundaria encontró que la función directiva es la clave primordial de toda vida escolar. Si el directivo orienta y realiza con éxito su gestión los alumnos obtendrán los resultados académicos esperados pues del gestor depende una buena organización, planificación, e implementación de las reformas, administración de recursos, evaluación y el generar las condiciones para lograr la función educativa de calidad.

Ciertamente las competencias ejercidas en un puesto de director difieren con las requeridas para desempeñar la docencia pues en el caso del director es una necesidad pasar

por todo un proceso de formación y capacitación partiendo de reconocer, por principio, que los perfiles de los directivos en nuestras escuelas se basan en formaciones iniciales separadas de las responsabilidades posteriormente asignadas ya que los modelos de gestión encargados a estos no forman parte sustancial del curriculum escolar respectivo, para ese perfil es necesario se adapte al modelo plasmado por las política educativa implica un tiempo similar al relacionado con la formación de cuadros pues más allá de la actualización recibida será la experiencia, la práctica y el acierto y error sobre el modelo lo que consolidara el buen quehacer directivo.

En fin, un propósito de este calado no se remonta con simples fórmulas sino bajo trazos reales e ideales que se ajusten o respondan a los modelos de gestión implementados, sugeridos y puestos cotidianamente en acción tanto de manera concreta como abstracta, objetiva y subjetiva por obedecer un aprendizaje constante y no por prevalecer, como hasta ahora, el criterio de que un director se nombra de acuerdo a su antigüedad, puntaje escalafonario, liderazgo sindical y otros donde la preparación académica, cursos, talleres o diplomados dictados o tomados no han tenido mérito que, en advertencia de algunos especialistas no existe ninguna formación previa para la gestión escolar de tal suerte que los directores inician funciones con nula o mínima capacitación (Aguilera, 2011); es decir, se reconoce que los directivos poseen experiencia profesional didáctica y pedagógica correspondiente a su formación inicial pero sin advertir que son contados quienes poseen cierta instrucción organizativa, administrativa y práctica.

En otros términos, los directivos aprenden sobre la marcha sin que sea un argumento que indique resultados fatales sino poner énfasis en las experiencias profesionales innatas pues las mismas representan un cúmulo de saberes en cuanto valiosos aprendizajes personales o grupales en cada escuela.

Dada las condiciones que se han conformado a partir de las últimas Reformas educativas orientadas para que el nuevo directivo asuma responsabilidades éste, como cualquier otro profesional, enfocado a nuevas y diferentes tareas requeridas con un mayor empeño, esfuerzo y dedicación singularmente en los mandos directivos adscritos en los centros de formación de profesoras y profesores.

Para focalizar la función social de las escuelas Normales y poder precisar con mayor detenimiento el impacto que el nivel en cuestión acredita en la estructura educativa

nacional; en este capítulo se recuperaron algunos elementos históricos recorridos por las escuelas Normales.

El interés analítico de esta tesis recae, pues, en la figura principal de una organización educativa: el Director, particularmente, en la construcción de su conocimiento a través de su experiencia en el cargo de directivo. Desde esta perspectiva, y en palabras de Druker (2007), “los fallos organizativos son fundamentalmente el resultado de dirección. Todo directivo ha de desarrollar una serie de habilidades y destrezas que faciliten su actuación de cara a la mejora de su propio desempeño, y por ende del de sus colaboradores” (p. 35).

La construcción de la experiencia y el conocimiento, por parte de los directivos, requiere que ellos efectúen acercamientos sistemáticos desde la institución y en/hacia el entorno donde se localice el centro educativo que dirigen. Una vez que los gerentes educativos cuentan con el resultado de diagnósticos generales y particulares, deberán generar o proponer las mejoras pertinentes para favorecer los procesos que muestren áreas de oportunidad (Gairín, 1996; Aguerredondo, 2003; Arnaut, 2003; Hernández, 2008). Todo ello en marcos de trabajo integrales y colaborativos.

Como lo señalan los marcos normativos y legales el Director debe ser un profesional, donde se involucre en tener un desarrollo competitivo, distribuir el poder y la toma de decisiones, mejorar la calidad educativa, también dentro de sus funciones es buscar el desarrollo académico de los profesores-administradores, pero la gran pregunta ante estos nuevos retos ¿Cómo medir su desempeño? ¿Cómo identificar sus habilidades, capacidades o destrezas necesarias para el cumplimiento del cargo?

El liderazgo escolar es una de las prioridades de la política educativa mexicana, con ello se busca una mayor autonomía en las escuelas y mejores resultados académicos, donde el responsable para eso es la figura y el papel del Directivo y sus equipos de trabajo.

Al interactuar con los directivos y los equipos directivos, observarlos, así como entrevistarlos de manera informal, ellos y ellas se concentran en el quehacer escolar, en resolver los asuntos cotidianos que implica el cargo, ninguno teoriza o conceptualiza que es un liderazgo o simplemente no está en su mente ser un líder.

Por otro lado, también se observó que existe una diversidad de estilos y tipos de dirección, en todos los casos analizados parecen funcionar bien. Como lo señaló Hopkins

(2007) “el contexto, entorno o ambiente en el que se desenvuelve el liderazgo y la interacción del director con los demás agentes educativo afecta el estilo de dirección” (p. 23).

En el caso de las normales estudiadas se presta especial atención que todas las decisiones están determinadas por un contexto regulatorio, jurídico, laboral y político que no da mucho margen a la autonomía, es decir, deben rendir cuentas. Las autoridades y subsistemas no conocen el contexto y entorno que rodea a las escuelas Normales, ellos parten y solicitan metas estandarizadas ya sea por aprendizaje o cobertura.

#### **4.1 Un pasaje histórico sobre la configuración de la escuela Normal en México**

De acuerdo con Solana (1981), la escuela Normal se estableció desde la fundación del México Independiente con el propósito de atender el vacío inconexo de la enseñanza; por uno estandarizado con el ánimo de proveer a los maestros con insumos capaces de formar, entre los avivados por sentimientos comunes, el compartir una elevada identidad hacia la razón de ser mexicanos.

Con el Decreto del Congreso Constituyente de 1824 se conformó la Escuela Normal de Enseñanza Mutua en Oaxaca dando así inicio la educación normal en México. Hacia 1885 se fundó la Academia Normal dentro de la Escuela Modelo de Orizaba, Veracruz encabezada por Enrique Laubscher y Enrique Rébsamen creándose, por primera vez, un plan sistemático en los programas de pedagogía, filosofía e historia lo que pronto trascendió a todo el país (Solana, 1981). Señalando el mismo autor que a principios del siglo XIX con la creciente intervención del Estado la difusión de nuevas ideas, promoción de métodos pedagógicos y diseminación de los primeros ensayos en respaldo de la enseñanza laica y obligatoria, quedó planteada la necesidad de crear centros especializados dirigidos a la formación de profesores encargados de esa tarea.

En los dos últimos períodos de ese mismo siglo la instauración de escuelas normales se multiplicó por todo el territorio nacional llevando a la consolidación de un magisterio reconocido y respetado en sus espacios de acción y prácticas puntualmente diferenciados y distinguidas de otras profesiones.

La escuela normal orientada en principio a homogenizar la identidad nacional

asumió la gran tarea de difundir la lengua nacional, la historia patria y los valores cívicos contenidos en el programa de educación obligatoria consistente en consolidar la formación básica de los mexicanos previamente definido por el Estado mediante sus órganos de dirección, orientación y consulta educativa.

Como se puede percibir la escuela normal nace como una institución del Estado con el fin de formar a los maestros encargados de llevar a cabo la trascendente tarea de instruir, capacitar, orientar y forjar a ciudadanos mexicanos para que a su vez de manera sistemática y preparada se colocaran al frente del proceso alfabetización e integración de la inmensa población marginada.

Arnaut (2004) señala que los planes y programas de estudio del sistema de formación de maestros se han reformado más veces que los de la educación básica. De hecho, en los últimos 30 años la educación de preescolar, primaria, secundaria y media superior ha sufrido dos reformas curriculares por siete de la normal (p. 10). Recorriendo las necesidades, alcances y campos específicos del Sistema de Educación Normal Público en la actual se tienen el listado siguiente:

- Escuelas Normales (EN),
- Centros Regionales de Educación Normal (CREN),
- Escuelas Normales Rurales,
- Escuelas Normales Experimentales,
- Beneméritas y Centenarias Escuelas Normales Estatales y Nacionales,
- Escuelas Normales Urbano Federales,
- Escuelas Normales Superiores,
- Centros de Actualización del Magisterio,
- Escuelas Normales Indígenas e Interculturales,
- Centros Regionales de Formación Docente e Investigación Educativa.

En la segunda mitad del siglo XX, particularmente a partir de 1969, se realizaron diversas modificaciones en los planes de estudio de las Escuelas Normales, en particular en la licenciatura en educación primaria que tuvieron lugar en 1975, 1984 y 1997. En este sentido, García (2006) señala que, en el diseño de la reforma de 1975, puesta en vigor en 1978, dejó establecido que la formación de los profesores normalistas tendría una duración de ocho semestres. La duración era de cuatro años, se ingresaba después de concluir los

estudios de secundaria y se otorgaba doble formación: la de profesor de educación primaria y propedéutica (secundaria); es decir, el egresado de las escuelas normales, en el marco de esa reforma, podría cursar posteriormente, estudios universitarios.

En la misma línea el autor describe que el plan 1978 estuvo enfocado a la instrumentación de cuestiones didácticas bajo un diseño que implicó contenidos de tecnología educativa. De su lado la reforma de 1984 tuvo dos grandes retos: (1) Orientar la formación de docentes bajo un esquema teórico-práctico; y, (2) construir la figura del docente-investigador.

En aquel periodo los programas de estudio elevaron la carrera de profesor normalista a su grado de licenciatura. Esto significó que para ingresar a este nivel de formación el aspirante debería de haber concluido estudios de bachillerato.

En estas reformas, Reyes (2009), señala que en tales propuestas de política educativa se adjudicó una idea de cientificidad que no fue encauzada adecuadamente en razón de que el énfasis del plan de estudios de las escuelas normales se ubicó en las disciplinas teóricas marginando, por ello lo referido a los propósitos y contenidos de la educación básica, el fin último del proceso formativo en cuestión.

Tiempo más tarde en la reforma de 1997, la dirigida a la licenciatura en educación primaria, se incluyó una definición explícita para el perfil de egreso de los profesionales normalistas siendo evidente que la intención fue conformar un docente para cada nivel educativo de educación básica: preescolar, primaria y secundaria.

Sumado a lo antes asentado, a la Reforma de 1997 le fueron incluidas otras explícitas nociones cuya finalidad fue:

- La actualización y perfeccionamiento profesional del personal docente de las escuelas;
- La elaboración de la normativa y orientaciones para la gestión institucional y la regulación del trabajo docente;
- La regulación del trabajo académico de los maestros de las escuelas normales.
- La evaluación de las escuelas normales;
- La regulación de los servicios que ofrecen las escuelas normales.

En síntesis, puede señalarse que de 1950 a 1980 la educación normal vivió un proceso inserto en diferentes políticas educativas gubernamentales conservándose, no



obstante, la de formación de maestros. Así, como quedo planteado en los párrafos precedentes. De igual forma se constata que partir de la década de los sesentas quedaron aprobados los siguientes cambios:

- i.* La política de expansión de la educación primaria provocó que la demanda de maestros aumentara propiciando la masificación de estos y la materialización de nuevas normales públicas, así como la proliferación de espacios privados alcanzando su punto más álgido en los años ochenta.
- ii.* A partir 1984 los estudios de carácter normalista se llevaron a nivel licenciatura provocando con esa medida un desplome estrepitoso en la matrícula nacional, es decir, los interesados en formarse como profesores declino.
- iii.* El Programa de Carrera Magisterial en 1993 generó un ligero repunte en la matrícula.
- iv.* A partir del año 2000 se presentó una serie de restricciones al ingreso desalentando las expectativas laborales disminuyendo de nueva cuenta la matrícula dando como resultado la regulación de los servicios de formación de profesores implementada por la SEP y los gobiernos de los estados con el fin de no proseguir preparando educadores sin posibilidades de empleo (Ramírez, 2008).

Como es fácil advertir, en esta metamorfosis, las políticas diseñadas e implementadas en el ámbito educativo reflejan un denominador inserto en la modernización-descentralización de los servicios educativos, en transformaciones curriculares, implementación del programa carrera magisterial, esquemas de evaluación y acreditación de la calidad educativa.

En otros análisis realizados por Latapí (2004) y Díaz (2004) se documenta como a principios del siglo XXI el sistema normalista presenta algunos aspectos de considerable relevancia: *(a)* Disminución al crecimiento de la matrícula en Normales públicas, limitación presupuestal, carencia de programas de actualización y superación de los formadores de maestros *(b)* Modificaciones a los planes de estudio y a los contenidos curriculares *(c)* La eliminación en el otorgamiento automático de plazas a los egresados de normales públicas.

En aquella tesitura es posible identificar algunos cambios en el sistema educativo en referencia a las escuelas Normales, sobremanera los respectivos a la modificación en aspectos sustantivos para la formación y el desempeño profesional de los docentes al

apreciar que, las ya mencionadas modificaciones, han procurado transformar a los docentes en pieza clave para lograr que los alumnos desarrollen habilidades dentro y fuera del aula escolar, es decir, guiar a los docentes hacia la obtención mayor crédito y responsabilidad en los resultados de su quehacer educativo y cultural.

Obviamente para incidir en tan significativo proceso es de suma importancia realizar un diagnóstico (análisis, juicio y dictamen) acerca de la situación de la escuela para así establecer acciones que permitan ofrecer alternativas para superar los problemas detectados. Una consecuencia de esta demanda es la ampliación de los márgenes de autonomía del centro escolar y, un ejemplo de ello, se manifiesta en el funcionamiento y las facultades de los denominados Consejos Técnicos.

Sustentado en lo anterior, y considerando que la educación Normal hoy forma parte de la educación superior traemos a mentes el juicio de Esquivel (1998); quien señala que la educación superior en general y la formación de docentes en particular tienen la tarea de sensibilizar el conocimiento en los individuos donde, el profesor y el alumno, realizan una dinámica en la cual se enseña y se aprende. En esa dinámica, reitera Esquivel, ambos actores (docente y educando) se encuentran en un proceso de transformación constante con el objetivo de obtener mejores resultados ya que los cambios dados a partir de las reformas busca un aumento sustancial en el nivel de preparación de los profesores.

Por supuesto, con estas acciones formales la organización, la planeación, la gestión y la administración de las actividades, funciones y procesos académicos fueron explícitos e implícitos, sin embargo, las transformaciones tanto como las adecuaciones y resultados para una eficaz formación docente, que -para el caso de la presente investigación- la administración educativa en estos centros de formación profesional dista de ser sistemática, metódica, técnica y contundente.

Desde una perspectiva general, vale recordar, la educación superior es uno de los eslabones casi concluyentes dentro de la cadena o procesos sistémicos desarrollados formal e institucionalmente para la construcción y difusión de conocimientos. La educación superior, puesta sobre aquellos rieles, está enfocada a proporcionarle al sujeto las herramientas necesarias poder comunicarse en base a los principios humanistas, de respeto, tolerancia, justicia y libertad necesariamente presentes en las relaciones cotidianas entabladas por todo individuo inserto en la sociedad.

En otro escenario, la Reforma de la Educación Básica de 1993 modificó los planes y programas de estudio de las instituciones formadoras de docentes. El primer diseño consistió en cambiar la Licenciatura en Educación Primaria (1997). Dos años más tarde se reformó la licenciatura en Educación Preescolar y Secundaria siendo, a partir de esos cambios, que se creó la Dirección General de Normatividad (DGN), responsabilizándola del Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales (PTFAEN); a la par de confiarle llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del Plan comprendiendo entre otros, el análisis de la información generada por los mismos profesores quienes desde su práctica docente debían compartir sus experiencias insertos en el nuevo plan con el objetivo de hacer las correcciones pertinentes, en aras de optimizar la praxis (teoría – destrezas) impartidas por el normalismo nacional.

#### **4. 2 Las políticas educativas**

Asumidos los cambios y reformas en materia de política educativa introducidos en los últimos años, en el sistema educativo a llevado los procesos de desconcentración, descentralización, y transformación estructural de acuerdo a las demandas y señalamientos que el modelo político- económico.

Para la presente investigación el contrastar, identificar y analizar las habilidades directivas utilizadas al momento de desarrollar el modelo de gestión educativa estratégica durante los últimos tres años en las escuelas Normales de Baja California, es identificar y describir aquellas acciones que permitieron reconocer las múltiples destrezas ensayadas o logradas por los cuerpos directivos con el fin de alcanzar las metas previstas en los programas de las escuelas Normales, sin desdeñar sus personales experimentos e iniciativas.

En cualquier caso, a partir de observar al sujeto de estudio, se pudo reconstruir la realidad existente y persistente en las instituciones formadoras de docentes las escuelas Normales en el entendido de que con ese énfasis fue posible “fotografiar” las experiencias y las huellas relevantes del perfil profesional de actores que intervienen en estos centros educativos.

Una premisa inicial, en el presente análisis, se recrea en el Artículo Tercero Constitucional que juzga a la educación como totalidad por enmarcarse ahí los contenidos

filosóficos, organizativos y jurídicos para funcionamiento en las escuelas. Trazado con un bagaje universal en mismo artículo señala que la educación promoverá el desarrollo armónico de los seres humanos, enaltecerá facultades y fomentará amor a la patria en la perspectiva de impulsar y formar ciudadanos críticos, reflexivos y nacionalistas comprometidos con la justicia social y la equidad.

La transición del directivo de un modelo de planeación institucional al modelo de gestión educativa estratégico, desde mi perspectiva no cambia mucho. En ambos modelos las habilidades que resaltan y considero tiene relación con su formación docente son dos características observadas, la obediencia y la voluntad profesional.

En mi opinión, considerando lo expuesto es comprensible definir que la trascendencia de la tarea directiva no tendría éxito si los procesos administrativos y formativos, no consideran la capacidad de conocer con profundidad la realidad, la interacción humana y el entorno de la escuela, así cada directivo en su contexto muy particular y específico, tendría la posibilidad de adecuar su conducta, estilo de dirección, tipo y actitud como director. Y no apegarse como se hace en el ayer y en el presente a lo solicitado por las Autoridades educativas, con de decisiones verticales donde los procedimientos grupales, participativos, representativos, rendición de cuentas institucionales, se verán negados o limitados.

Desde esta condición legal y constitucional se puede advertir que el Sistema Educativo Mexicano (SEM) debe responder a múltiples encomiendas normativas, sociales y humanas. El SEM se constituye por una estructura compleja dentro de la cual se encuentran diversas instituciones, subsistemas y actores académicos y administrativos en respuesta a esquemas y procesos determinados generalmente sustentados en pistas normativas. De esta manera el SEM constituye un complejo aparato que debe responder a necesidades y exigencias cambiantes, graduales e infinitas.

Precisamente, la planificación educativa radica en que a través de ella se establecen pautas, principios y concesos, con el fin de llevar a cabo de manera coherente y coordinada la asignación de recursos, así como determinar los acuerdos para ayudar en la construcción de proyectos y operación de acciones a manera de directrices institucionales.

En aquella concepción, Prawda (1985) agrupa e integra el capital humano, financiero, material, tecnológico con el tiempo escolar. El autor acredita que uno de los

aspectos de la complejidad en el ejercicio de la planeación educativa es su inclinación e inclusión moral donde su composición involucra tres actores: (a) el planificador que decide; (b) los vinculados o beneficiados directamente, y (c) beneficiados indirectamente sin duda contrariados ante diferentes factores (p. 27).

Los Directores piensan que existen factores estructurales, políticos, sociales y económicos que han complejizado su función entre ellos destacan las Reformas Educativas, los Modelos Educativos, la sociedad del conocimiento, la rendición de cuentas, según ellos y ellas, estos aspectos han permitido ir cambiando su práctica directiva, con una mayor participación, ser más tolerantes, sensibles a las problemáticas, abiertos y flexibles.

El modelo anterior está centrado exclusivamente en administrar la escuela con principios universales de administración, en esos modelos tradicionales se desconocía la especificidad de los procesos de aprendizaje, las decisiones requeridas para enseñar, como son: identificación de las necesidades estudiantiles específicas, diagnóstico de aprendizajes, diseño y ajuste de los currículos según competencias básicas, específicas y transversales, diseño de apoyos a proyectos de intervención o delimitados según las dificultades detectadas y la utilización de las evaluaciones para retroalimentar la toma de decisión pedagógica en todos los niveles del sistema educativo.

De acuerdo con Braslavsky y Cosse (1996), los procesos de descentralización efectuados a ciertos países, la municipalización ensayada en otros y la desconcentración de funciones iniciada en terceros representan de las políticas y estrategias que contribuyeron a profundizar el cambio, en primer lugar, desde la formulación e implementación de políticas educativas derivadas y propuestas para la conducción de los sistemas de enseñanza; y, en un segundo lugar los estilos, tradiciones y visiones quienes operaban las diferentes instituciones constituyentes de los distintos servicios.

En el debate, las acciones y resultados emprendidos en México, se estima que el sistema educativo integra un gran número de involucrados en coincidencia con el planteamiento de Zorrilla (2002) la cual sostiene que “al ingresar nuevos actores en el escenario de la política educativa nacional aparecen o se hacen evidentes nuevas dificultades y obstáculos o nuevas posibilidades para la conducción del sistema educativo para su desarrollo futuro” (pp. 2-3).

En México el tema regional y la diversidad multicultural, social, política y

económica muestran como los procesos educativos no corren con igual fortuna en las diferentes regiones de la República. En términos de Reyes (2009), los sistemas de educación se han desarrollado en paralelo con las condiciones de diferenciación socioeconómica y cultural acentuándose la desigualdad en la mayoría de los países de la región.

Las escuelas Normales de Baja California están ubicadas en diversos contextos, por lo tanto, existen muchos factores que influyen o impactan en las habilidades directivas sobre todo en la implementación del Modelo de gestión educativa estratégica para el análisis de esta tesis se consideran el nivel socioeconómico, el momento histórico, la situación socio afectiva de los profesores, padres y estudiantes, la cultura, empleo, migración, etc.

En aquel tenor, en la década de los sesenta y setenta, aparece una nueva terminología para la administración en los centros educativos al acuñarse el término Gestión. La gestión, en principio y por principio, es vista como la acción y efecto de facilitar o la acción de procurar, proporcionar, tramitar, resolver, así como poseer la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la persona, y los objetivos superiores de la organización considerada. Dicho de otra manera; la gestión es la capacidad de articular los recursos disponibles para lograr lo deseado (Cassasus, 2000).

Según Ramírez y Caporal (*et. al.*, citado por Aguilar y Schmelkes, 2001), la gestión educativa en México propuso las siguientes líneas de investigación:

- El papel de la dirección y la supervisión escolar;
- Los consejos técnicos de educación: espacios de gestión y superación del trabajo docente;
- La autonomía de los planteles escolares;
- El tiempo escolar y su uso;
- El proyecto escolar;
- Los sistemas de evaluación (Ramírez y Caporal, *et. al.*, citado por Aguilar y Schmelkes, 2001).

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) nace con la intención de apoyar a las instituciones educativas en el perfeccionamiento de la calidad de los servicios

que ofrecen. Este modelo se centra en la comunidad educativa representada por todos los actores educativos de los diferentes niveles del sistema. Está integrado por diversos elementos que le dan sentido y soporte, como estándares, principios de calidad y de gestión educativa, componentes y herramientas de seguimiento. Los principales mecanismos del MGEE son: liderazgo compartido, trabajo en equipo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica y evaluación para la mejora continua.

En mi opinión, cada uno de los directivos observados y entrevistados tienen un estilo y un tipo de habilidades técnicas, de comportamiento o de conocimiento, cada uno de ellas y el, están involucrados y comprometidos con su escuela Normal, también disfrutan de su trabajo.

#### **4. 3 Las políticas educativas y las Escuelas Normales en Baja California**

Considerar las generalidades históricas y políticas que fueron reconfigurando el Sistema Educativo Nacional (SEN) durante las últimas tres décadas, desde Baja California permite señalar que el sistema sufrió sus correspondientes cambios, entre otros, un proceso de reestructuración de la Secretaría de Educación y Bienestar Social (SEBS) el cual implicó la creación del Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos (ISEP), el cual administrativamente comprendió 83 áreas derivadas de los servicios educativos transferidos (Reyes, 2009). Prevalciendo hasta la fecha ambos organismos.

Por otra parte, se impuso el criterio de incrementar la calidad institucional implementando el Programa de Escuelas de Calidad (PEC); donde la “apuesta es insertar un nuevo modelo de gestión capaz de transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas que voluntariamente se incorporen al programa” (Álvarez, 2003, p. 81). Con ese propósito se pretende que cada escuela primaria, secundaria y normal participantes diseñen, apliquen y evalúen su propio proyecto escolar con la mira de obtener recursos económicos a través de involucrar a directores, docentes, padres de familia y alumnos (PEC, 2003).

Con la puesta en marcha de dichas estrategias en Baja California se creó, ese plasmó renglones arriba, en diciembre de 1992 el Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos como organismo descentralizado que asumió el control de los servicios educativos

transferidos al estado.

En 1996 se inició la Reforma integral de la educación normal mediante el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académico de las Escuelas Normales (PtFaen), con el objetivo de que todas las escuelas Normales cumplieran el compromiso de formar a los nuevos docentes de educación básica facultando para enfrentar idóneamente las demandas educativas de las nuevas generaciones contribuyendo así al desarrollo de una enseñanza suficiente, eficiente y equitativa. Los ejes de transformación que se establecieron (PtFaen) fueron los siguientes: (a) la transformación curricular; (b) la actualización del personal docente de las Escuelas Normales; (c) la gestión institucional que involucraba la creación y elaboración de normas, orientaciones y regulación del trabajo académico del personal de las escuelas, y (d) el mejoramiento de la infraestructura, entre los principales ejes.

Naturalmente, el procedimiento instrumentado programáticamente hablando, fue que cada escuela Normal, partiendo de su realidad o contexto específico, llevará a cabo un ejercicio de reflexión colegiada sobre las prácticas educativas, a la vez de identificar las fortalezas y dificultades para el cumplimiento de su misión (PROMIN, 2005). En esa perspectiva la Dirección General de Normatividad (DGN) puso en marcha Talleres Nacionales de Análisis y discusión del documento. Así como el seguimiento y la evaluación a las prácticas docentes como una estrategia para la reflexión y mejora en las escuelas normales. La finalidad era multiplicar las lecturas y las sugerencias tanto a nivel estatal.

Dicha reflexión se realizó a partir de tres núcleos temáticos:

- El maestro: sus prácticas, concepciones, ideas y creencias personales, así como el dominio de enfoques y contenidos del plan de estudios, para determinar aquí las necesidades de actualización y desarrollo particular.
- Los estudiantes: cuál es el logro de los rasgos del perfil de egreso, estrategias de estudio y su relación en los resultados de aprendizaje.
- La escuela: visión y misión institucional, organización escolar, función y resultados de cada actor, uso del tiempo, y la vinculación con escuelas de educación básica.

La principal definición fue generar modalidades de trabajo articuladas en base a la



participación, compromiso y corresponsabilidad de los actores directos orientados por las líneas de acción del PtFaen.

Como podemos observar la educación normal se enfrentan un modelo oficial de gestión, caracterizado por ser rígido, determinado, por lo tanto, la organización y distribución del poder es de arriba hacia abajo y se busca la homogeneidad. Así se plantean las líneas de análisis de los párrafos anteriores.

En el año 2002, la Secretaría de Educación Pública (SEP) puso en marcha, el Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas (PROMIN) tomando como referencia al PtFaen, específicamente para lograr el mejoramiento de la gestión institucional y la regulación del trabajo académico, ejes de la transformación de las Escuelas Normales desde 1997.

El Promin determina recursos económicos adicionales a estas escuelas a partir de la presentación de proyectos, los cuales, tendrán que pasar por mecanismos de evaluación. El objetivo de dicho programa es incidir en la planeación y en la evaluación institucional. Igualmente busca contribuir en la calidad de la formación inicial de los futuros docentes, mediante acciones que conducen a la renovación de la gestión institucional de las escuelas Normales -sobre todo- en la organización y funcionamiento para transformar las prácticas de enseñanza capaces de repercutir en los aprendizajes del estudiante normalista.

En síntesis, el Promin formó parte de una política pública orientada a mejorar no solo la estructura física de las escuelas sino también las prácticas de sus actores, elevar la calidad de la enseñanza y el perfil de sus egresados. El resultado de este programa benefició a todas las Normales del país con insumos adicionales para financiar proyectos de infraestructura y, fundamentalmente, proyectos académicos que incidieran en el desarrollo de una docencia actualizada.

Podemos inferir que las escuelas Normales enfrentan hoy en día no solo una Reforma Educativa también un cambio a su modelo educativo, es importante que sus directivos y equipos directivos realicen diferentes ejercicios de reflexión sobre su situación en la sociedad y las transformaciones mundiales a las que habrán de responder como instituciones formadoras. Deben generar nuevas capacidades, habilidades, competencias en sus formas de ser y de interactuar que permitan a unas y a otros estar en condiciones de responder y participar en el nuevo contexto.

En la parte normativa, otro punto favorable del programa fue fortalecer la autonomía de las escuelas para formular proyectos y administrar recursos con base en decisiones colectivas, lo cual implicó cumplir con el diseño de un programa de planeación, hacer un seguimiento de los procesos y los productos, aceptar la evaluación interna y externa de las propuestas de gestión y aceptar el apoyo y asesoría de las autoridades estatales y federales.

Otro propósito del programa es la articulación dada en las diferentes acciones que la SEP desarrolló para fortalecer a las instituciones normalistas (SEP, 2005). Entendidas con el cumplimiento de las reglas públicas de operación por medio de una serie de lineamientos y normas que establecen bases operativas para incidir en la calidad de la formación docente mediante proyectos aprobados por todos los actores en cada escuela (directivos, docentes, alumnos y personal de apoyo).

El Promin por supuesto no sustituyó los recursos adicionales que el Gobierno Federal otorgaba a los planteles dentro de la línea de Mejoramiento y rehabilitación a la planta física y el equipamiento de las escuelas normales del PtFaen, en razón de que dichos recursos fueron adicionales al presupuesto regular destinado por las autoridades educativas (estatales o federales) para el funcionamiento de cada una de las escuelas normales.

De tal forma que la evaluación externa del PROMIN, consideró los siguientes logros:

- La totalidad de las escuelas normales cuenta con un plan de Desarrollo Institucional (PDI) y Plan Anual de Trabajo (PAT).
- Existe disposición en las escuelas para participar en la planeación institucional.

La política educativa del país (edición del 21 de enero de 2005 del Diario Oficial de la Federación) publicó el nuevo Reglamento Interior de la SEP que modifica a la Educación Normal en los siguientes aspectos:

1. La transferencia de la Educación normal a la Subsecretaría de Educación Superior (SES).
2. La creación de la Dirección General de Educación General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE).

3. Propicia la alineación de las políticas y programas para la Educación Normal con las de Educación Superior, el mejoramiento de la gestión institucional y la regulación del trabajo académico.

Con estos dos programas se puede concluir que la política educativa formula las nuevas exigencias a las instituciones y a los sujetos directivos. A las Escuelas Normales se les ha demandado mejorar su gestión a través de mecanismos de planeación estratégica que garanticen un ejercicio más eficaz de los recursos económicos y humanos.

Como podemos leer y reflexionar se han desarrollado diferentes políticas educativas, así como modelos de intervención con la intención de que las escuelas Normales mejoren su calidad educativa y gestión escolar, fundamentados principalmente en plataformas teóricas y metodológicas aportadas por la administración. Se pretendía enfatizar en la transformación de las formas tradicionales para trasladarse a un enfoque estratégico para dejar en el pasado el actuar normativo burocrático que ha sido implementado por décadas. Estas disposiciones pretendían que las diferentes instancias del sistema educativo y particularmente la escuela, realizaran su gestión con un enfoque estratégico. Considerando los hallazgos, los sujetos objeto de este estudio les ha faltado, la reflexión y la observación del proceso a desarrollar, comprendiendo lo esencial y las estrategias a usar para lograr los objetivos.

En el año 2005 se creó la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE) para contribuir al mejoramiento institucional de las escuelas normales públicas. Las políticas y los programas de formación de maestros fueron vinculados con los establecidos para el sistema de educación superior (Acuerdo número 528) por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Mejoramiento Institucional de las Escuelas Normales Públicas, (SEP-DGESPE, 2010).

Asimismo, en el 2005, se diseñaron una serie de disposiciones para que cada entidad federativa elaborara un Plan Estatal de Fortalecimiento de la Educación Normal (PEFEN). El PEFEN es similar al Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) establecido en el 2001 en las instituciones de educación superior, el cual implicó una evaluación institucional; el PIFI es “un esquema de evaluación y acreditación de programas y evaluación de los actores: académicos y estudiantes” (Díaz, 2008, p. 48).

El PEFEN, creado en 2005 para las Escuelas Normales, se desagrega en dos

vertientes: Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estatal de la Educación Normal y Programa de Fortalecimiento de la Escuela Normal. El primero de ellos proporciona orientaciones de política para el sistema estatal de educación Normal. El segundo está perfilado por cada Escuela Normal con la finalidad de consolidar sus fortalezas institucionales y mejorar el desarrollo de las licenciaturas, la formación profesional y el desempeño de sus maestros, así como la organización y el funcionamiento del centro educativo en su conjunto (SEP-DGESPE, 2010).

La formulación del PEFEN se caracteriza por ser un proceso conducido, abarca dos ámbitos de planeación, el estatal y por Escuela Normal; mismo que resulta de una planeación participativa e integral sustentada en una autoevaluación de la educación normalista en cada entidad y en la definición de políticas y estrategias para orientar el proceso de transformación centrado en la reflexión y mejora en los aspectos estratégicos que tienen mayor incidencia en la calidad de la educación normal (SEP-DGESPE, 2010).

El PACTEN se crea para la calidad educativa de las escuelas Normales, los fines que persigue el Programa, considera el diseño e implementación de acciones para: la formación y consolidación de cuerpos académicos, la movilidad académica, los intercambios académicos y convenios entre instituciones de educación superior a nivel nacional o internacional; certificación de TIC y una segunda lengua, realizar programas formales y permanentes de tutoría y asesoría, programas de seguimiento a egresados; institucionalizar la cultura de la evaluación de los planes y programas de estudio, así como sus procesos de gestión, apoyar la habilitación de los docentes y de personal directivo; mejorar la infraestructura física, y la adquisición de equipo tecnológico y mobiliario sustentados en proyectos académicos (SEP, 2016).

Todos los programas antes mencionados son alternativas planteadas por una política pública que ha contribuido, en diferentes ámbitos, a mejorar la calidad de la formación de los profesores de educación normal en las instituciones públicas, a transformar la infraestructura, contextualizar cada entidad federativa por la intención de incidir en un mejor proceso de enseñanza aprendizaje. También es importante aclarar que todos esos programas por sí mismo no son suficientes para resolver todos los problemas y atender las expectativas que se tienen para la educación normal, pero sí es una pieza importante para mejorar la calidad de la formación de los maestros.

Los resultados de la aplicación de los diferentes programas implementados por las políticas educativas, han sido desiguales en la diversidad de las escuelas Normales, por las condiciones históricas, composición de la planta de profesores, programas que se ofrecen, ubicación, tipos y número de estudiantes que se atienden, sindicatos, explican los resultados desiguales.

Cada uno de los programas descritos (PTFAEN, el PROMIN, el PEFEN, el PROGEN, PROFEN y el PACTEN) ha iniciado una serie de prácticas administrativas y de gestión diferentes y, generando la asignación de recursos vía la presentación de programas a través de los cuales se dé cuenta de la participación de los involucrados. Así, su implementación trastoca y provoca que los actores-Directivos realicen otras actividades a las que no estaban acostumbrados. Estas actividades pueden o no favorecer la transformación en las escuelas Normales, sin embargo, generan tareas distintas como son la reestructuración del quehacer de los formadores de docentes a partir de combinar la gestión y la organización del trabajo académico, conduciéndolos al desempeño de funciones que exceden sus facultades técnicas y humanas.

Estos modelos de gestión implementados en estas instituciones son provenientes del ámbito de la administración, como la idea de la planeación estratégica, de la planeación participativa e integral, todo ello con el fin de asignar recursos de forma diferenciada en correspondencia con los resultados educativos por obtenerse. Naturalmente la incorporación de criterios de desempeño en la asignación de los recursos públicos obligó a los funcionarios y a los actores académicos, a prestar mayor atención a lo ocurrido en sus instituciones. La instrumentación de estas medidas sentó bases para el desarrollo de un aparato administrativo capaz de producir la información necesaria para la toma de decisiones al desarrollar nuevos mecanismos de gestión y liderazgo en las actividades académicas. De forma destaca las evaluaciones se implementaron, inicialmente, para retroalimentar el proceso de planeación, pero conforme se consolidaron otros mecanismos—como la acreditación de programas, la planeación estratégica y la transparencia—comenzó a configurarse un nuevo esquema institucional para educación superior (Kent, *et. al.*, 1999; Ibarra, 2002).

Por ello es importante que los equipos directivos no solamente desplieguen la parte de operativizar lo que se les pide ya sea por las autoridades o subsistemas, tiene que

adquirir habilidades con una visión centrada en la gestión al aprendizaje, utilizando la creatividad, la imaginación, la aspiración, la planificación y ejecución, en términos de colaboración y equipo. De lo contrario, las escuelas Normales se eternizarán haciendo únicamente lo que saben hacer y tendrán oportunidades muy limitadas para transformarse y dar respuesta a cada una de las problemáticas que plantea una sociedad tan compleja y cambiante. Algunos estudios de caso, señalan al respecto, que los directivos además de preocuparse por mejorar la rendición de cuentas, ofrecen apoyo individualizado al personal, desafían a los profesores a pensar críticamente su enseñanza y promueven un ambiente de colaboración en la escuela (Moloi y Kamper, 2010; Puiggros, 2010; Coronel, 2012)

El PEFEN plantea como una de sus prioridades la acreditación de programas por medio de la competitividad académica, mejorar y asegurar la calidad de los programas y servicios ofrecidos por la escuela normal. Un rubro significativo consiste en analizar la evolución de los datos de la información básica comprendidos en la capacidad y en la competitividad académicas para diseñar, adecuar o enriquecer estrategias que permitan lograr que se inicien o continúen los procesos de evaluación para que los Programas Educativos (PE) sean reconocidos por su calidad (mediante) esquemas y procedimientos del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación.

El proceso de actualización de la planeación permite establecer o fortalecer mecanismos institucionales informativos sobre el cumplimiento de compromisos sociales, la transparencia y el manejo adecuado de los recursos asignados a la entidad y a cada una de sus escuelas (inicio de los procesos de evaluación de los PE, informes oportunos sobre el cumplimiento de metas compromiso, uso eficiente de recursos, evaluación externa y auditorías).

Posibles ejes de análisis que plantea el PEFEN:

- Eficacia de las políticas y estrategias diseñadas y en operación para impulsar el fortalecimiento de la educación normal.
- Aprovechamiento de las fortalezas para atender los problemas de la educación normal en la entidad y en cada escuela normal.
- Evolución de los valores de los datos de la información básica de la entidad de 2006 a la fecha.

- Cumplimiento de las metas compromiso de las escuelas normales y la entidad.
- Impactos más relevantes de la planeación y su actualización anual (PEFEN 2.0, ProFEN) en la innovación educativa y en la mejora continua de la capacidad y la competitividad académicas de la escuela normal.
- Impactos más relevantes de la planeación y su actualización anual (PEFEN 2.0, ProGEN) sobre la mejora continua de la gestión.
- Impacto de la planeación y actualización anual (PEFEN, ProGEN y ProFEN) sobre la normatividad.

Las autoridades educativas nacionales y estatales reconocen que la organización y el funcionamiento de las Escuelas Normales por distintas circunstancias, no son los adecuados para el cumplimiento de su misión formativa (SEP, 1999), que el trabajo colegiado se ha debilitado y que sus propósitos se volvieron difusos, que su modelo de gestión es netamente administrativo (SEP-SEBYN, 2003; SEP-SEBYN, 2004; SEP-SEBYN, s/f). Según los balances oficiales realizados en las Escuelas Normales: en pocas palabras la mayoría de las escuelas Normales operan bajo una débil gestión colegiada y en otras, destaca grandes dificultades para consolidar la vinculación con las escuelas primarias, sobre todo, con las secundarias (Arnaut, 2004, p. 27).

Puestos ante el contexto antes expuesto, resulta interesante preguntar cómo se configuran las funciones de las Escuelas Normales y las trayectorias de los directivos en el marco de las transformaciones institucionales actualmente experimentado en los diferentes niveles educativos.

La autoridad, el control ejercido, cultura rígida, las tareas aisladas, el sistema burocrático establecen esquemas jurídicos de reglamento y sólo se valoran si se ajustan a él, las tareas se delimitan normativamente y se asignan responsabilidades individuales.

#### **4.4. Las escuelas Normales en Baja California**

En este apartado la presente investigación inicia desplegando el catalogo ver tabla 3, que revela el número de escuelas Normales instituidas en el Estado de Baja California

excluyendo en dicho listado a la Universidad Pedagógica Nacional (Mexicali y Tijuana) ya que los objetivos de las mismas son prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior encaminados a profesionalizar, actualizar y nivelar a quienes se desempeñan en el campo docente; de suerte que la UPN, en cuanto que sus destinatarios son profesores en servicio (Decreto de creación 1978), procura mantener una permanente armonía y equilibrio con los objetivos y metas desprendidas de la planeación educativa nacional resaltando los siguientes campos: (a) Docencia de tipo superior; (b) Investigación científica en materia educativa y disciplinas afines, y (c) Difusión de conocimientos relacionados con la educación y la cultura.

Tabla 7. Escuelas Normales en Baja California.

| Entidad.  | Nombre.                                                                                       | Programas.                                                                                                                                                            |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mexicali. | Benemérita Escuela Normal Urbana Federal Fronteriza.                                          | Educación con Especialización en Educación Primaria<br>Educación Especial Auditiva y de Lenguaje<br>Educación Especial Motriz                                         |
| Mexicali. | Escuela Normal Experimental de Baja California Benito Juárez (ENEE)                           | Educación con Especialización en Educación Primaria                                                                                                                   |
| Mexicali. | Esc. Normal de Educadoras "Estefanía Castañeda y Núñez de Cáceres"                            | Lic. En Educación Preescolar                                                                                                                                          |
| Mexicali. | Normal Experimental "Maestro Rafael Ramírez"                                                  | Lic. En Educación Primaria                                                                                                                                            |
| Mexicali. | Benemérita Escuela Normal para Licenciadas en Educación Preescolar "Educadora Rosaura Zapata" | Licenciatura en Educación Preescolar.                                                                                                                                 |
| Mexicali. | Benemérita Escuela Normal Urbana Nocturna Del Estado, Ing. José G. Valenzuela                 | Lic. En Educación Especial                                                                                                                                            |
| Ensenada. | Escuela Normal Estatal de Ensenada (BENE) "Profe. Jesús Prado Luna"                           | Educación con Especialización en Educación Preescolar<br>Educación con Especialización en Educación Primaria<br>Educación con Especialización en Educación Secundaria |
| Tijuana.  | Escuela Normal Fronteriza Tijuana (ENFT)                                                      | Educación con Especialización en Educación Preescolar<br>Educación con Especialización en Educación Primaria<br>Educación con Especialización en Educación Secundaria |



**Fuente:** Elaboración propia.

La tabla 7, describe de manera general la ubicación de las escuelas Normales por municipio y lo que interesa destacar es los programas de formación que ofertan, como se observa son diversos. Podemos percibir grandes diferencias.

De las Normales acuerpadas en el cuadro precedente se pone el acento en la inclusión de algunas de ellas en los diagnósticos y evaluaciones realizadas por el PROMIN (y) por el hecho de haberse consumado por vías externas, diversas y múltiples ópticas evaluaciones realizadas por las propias Normales a través del Planes de Transformación (PAT) y los Programas de Desarrollo Institucional (PDI) sobresaliendo en tales valoraciones las llevadas a cabo en el año 2002 por el área de Sociología de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco(UAM-a), sobre el “diseño, coherencia interna y vinculación del Promin con la política educativa nacional” (UAM, 2002), y otra más remitida a evaluar las primeras acciones de instrumentación del Promin”, realizada en 2003 bajo el impacto del programa en 49 escuelas normales (SEP, 2003), sin olvidar la valorada por parte de la Universidad Iberoamericana y la correspondiente a 2004 estimada por el Departamento de Investigaciones Educativas del Centro de Investigaciones Avanzadas (CINVESTAV).

Donde lo sobresaliente en estas evaluaciones no se encontró ninguna dimensión de análisis sobre las habilidades directivas. La Universidad Veracruzana (UV), de su lado realizó otra investigación considerando las siguientes dimensiones de análisis:

- i. La claridad de las Reglas de Operación, de los instructivos y de los formatos.
- ii. Los procesos de capacitación y habilitación a nivel nacional, estatal y por escuela.
- iii. El grado de apropiación de la planeación estratégica.
- iv. Los procesos de construcción del Promin.
- v. Los procesos de evaluación de las propuestas y de la asignación de recursos.
- vi. Los resultados del Promin Estimación de su impacto.

Desde luego en este análisis quedó considerada la percepción de los directores de las escuelas respecto al PROMIN arrojando que el 84% de los resultados reflejan lo que sucede realmente en las escuelas.

Tabla 8. Misión y Visión de las escuelas Normales en Baja California.

| Escuela.                                                             | Visión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Misión.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Benemérita Escuela Normal Urbana Federal Fronteriza.                 | Ser una institución de excelencia en la formación de profesionales de la educación capaces de iniciar en el mejoramiento de la calidad en la educación básica. Consolidar el nuevo plan 2012 de Educación Primaria y Adecuar los cambios sugeridos en el Plan de Educación Especial, ampliar los servicios a la Licenciatura de Educación Secundaria. Proporcionar diplomados, maestrías y doctorados, conservar y mejorar los servicios educativos tanto en lo académico como en las instalaciones necesarias, manteniéndolas adecuadas y actualizadas a las nuevas tecnologías para mejorar nuestro desarrollo educativo. Ampliar, capacitar y actualizar, nuestro plantel de maestros para tener un equipo de profesionales en la educación comprometidos con mejorar la calidad educativa de México. | Es una Institución Superior de Educación Normal comprometida con la formación integral, armónica, ética y de alta calidad de docentes para la educación básica, en apego a las políticas educativas derivadas del Art. 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las leyes que de él emanan: desarrollando en los nuevos educadores el conocimiento científico y tecnológico, el compromiso permanente con la independencia nacional, la solidaridad con sus semejantes, la conservación del medio ambiente, la democracia y la justicia social; además, de desarrollar las habilidades intelectuales y las competencias didácticas, así como el resto de los campos considerados en los perfiles de egreso, siempre con un sentido crítico, propositivo en beneficio de su comunidad local y nacional. |
| Escuela Normal Experimental de Baja California Benito Juárez (ENEE). | “... Somos una Institución de reconocido prestigio Estatal. Privilegiamos el Trabajo académico con una organización y un adecuado funcionamiento, para lograr un buen desarrollo de Planes y Programas de Estudio. Forjamos docentes con sólida formación Profesional, comprometidos íntegramente con su quehacer magisterial de elevar la calidad educativa de la niñez. Buscamos alcanzar la excelencia, estamos inmersos en un proceso de evaluación para la acreditación y certificación de los procesos académicos institucionales; aspiramos contar con personal académico de alta habilitación, impulsando el trabajo colegiado, dando atención de calidad a los estudiantes. Mejoramos la infraestructura cada día para                                                                          | “Somos una Escuela Normal que forma Licenciados en Educación Primaria; comprometidos con su labor cotidiana de educar a la niñez de México, cimentando las raíces del conocimiento en sus alumnos. Y sirviendo y engrandeciendo a la comunidad a la que pertenecemos.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

ofrecer mejores espacios de trabajo a docentes y alumnos, avanzamos en la mejora de la conectividad y uso de las TIC'S. Nos esforzamos por cerrar brechas de calidad en los ámbitos de capacidad y competitividad académica, así como en la gestión de nuevos horizontes educativos. Promovemos la práctica de valores para una mejor convivencia humana..."

Esc. Normal de Educadoras  
"Estefanía Castañeda y  
Núñez de Cáceres"

Se visualiza como una institución de calidad y competitividad académica, generadora de conocimientos innovadores con una educación integral, pertinente, formativa e incluyente, con cuerpos académicos consolidados, que participan en los procesos de evaluación para lograr la certificación y reconocimiento como una institución de Educación Superior que mantendrá una estrecha vinculación con la comunidad. En la búsqueda de mejores resultados para la formación e inserción de los profesionales en el desarrollo educativo del Estado y Nación.

Nuestro compromiso es brindar elementos y herramientas necesarias para que las futuras profesionales logren los rasgos deseables del perfil de egreso, para enfrentar los retos demandados por la sociedad.

La Escuela Normal Exp.  
"Mtro. Rafael Ramírez"

Somos una institución reconocida por la sociedad, en virtud de la calidad de sus servicios, el alto nivel académico de sus maestros y egresados; y por su accionar, a través de la reflexión y el análisis, como una comunidad de aprendizaje, comprometida con la búsqueda constante de la innovación pedagógica y la práctica ética de los valores.

La Escuela Normal Exp. "Mtro. Rafael Ramírez" es una Institución de Educación Superior que forma Licenciados en Educación Primaria, Con un enfoque científico, humanista de constante innovación pedagógica: que asume como principio de acción los valores universales; y que contribuye a la transformación de la realidad educativa social y cultural de nuestro país.

Escuela Normal para  
Licenciadas en Educación  
Preescolar "Educadora  
Rosaura Zapata"

Ser una Institución de Educación Superior consolidando sus procesos sustanciales para el logro de acreditaciones y certificaciones ante diversos organismos evaluadores con Reconocimiento Nacional, prevaleciendo el estudio y la dedicación de su alumnado en su proceso de formación, la participación de su personal

La Benemérita Escuela Normal para Licenciadas en Educación Preescolar "Educadora Rosaura Zapata" es una institución de educación superior formadora de docentes en educación preescolar, en apego al logro de las competencias deseables del perfil de egreso establecidos en el plan de estudios vigente, que permite a nuestros egresados enfrentar los desafíos en su desempeño

docente en trabajo de cuerpo profesional.  
colegiado y la vinculación con  
Instituciones de Educación  
Superior.

|                                                                       |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Benemérita Normal Urbana Nocturna Del Estado, Ing. José G. Valenzuela | Escuela         | Sin Información.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Sin Información.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Benemérita Normal Estatal Jesús Prado Luna"                           | Escuela "Profr. | Ser una institución de Educación Superior que ofrece servicios de calidad en la formación inicial y actualización de docentes, directivos y Asesores Técnicos Pedagógicos de los distintos niveles educativos, con alta capacidad y competitividad académica, líder en gestión e innovación de los procesos académicos, así como en investigación y difusión del conocimiento, respondiendo así a las demandas educativas del siglo XXI.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Somos una Comunidad Académica, dedicada a la innovación de procesos educativos y certificada por su calidad académica y de gestión, que forma y actualiza docentes para los distintos niveles educativos a partir de la flexibilidad y diversificación de los programas que ofrece, tanto presenciales como virtuales, en el marco de las transformaciones sociales, atendiendo a la diversidad sociocultural. Una institución que promueve la generación y difusión del conocimiento, lo cual permite la transformación permanente de sus procesos educativos.                                 |
| Escuela Normal Fronteriza Tijuana (ENFT)                              |                 | La Escuela Normal Fronteriza Tijuana es una institución de educación superior que ofrece servicios educativos de calidad, formadora de docentes de educación básica con sustento en políticas, normas, planes y programas oficiales, comprometidos con la gran responsabilidad de mejorar la calidad académica de las nuevas generaciones, que promueve la vinculación y el intercambio académico nacional e internacional, impulsa la innovación educativa como estrategia de mejora en los procesos académicos y de gestión mediante el fortalecimiento de la planta académica, la conformación de cuerpos académicos, el incremento de la capacidad, competitividad académica, la gestión y la atención a los estudiantes, con una infraestructura física completa, funcional y de alta tecnología, para que se formen como profesionales de la | Formar profesionales de la educación, de acuerdo con los principios y fundamentos filosóficos del artículo 3º constitucional y, el marco jurídico que se deriva de éste, mediante la participación comprometida y de calidad de los miembros de la comunidad educativa, a través del ejercicio de la docencia, aplicando métodos y estrategias de enseñanza y aprendizaje, con un enfoque humanista, a efecto de lograr los perfiles de egreso para responder con calidad, equidad, eficiencia, eficacia, relevancia y pertinencia a las necesidades de la educación básica en Baja California. |

educación con el perfil de egreso que define su formación, promoviendo el desarrollo humano y social del Estado y del país.

---

**Fuente:** Elaboración propia.

La Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE) plasmado en el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 2005.

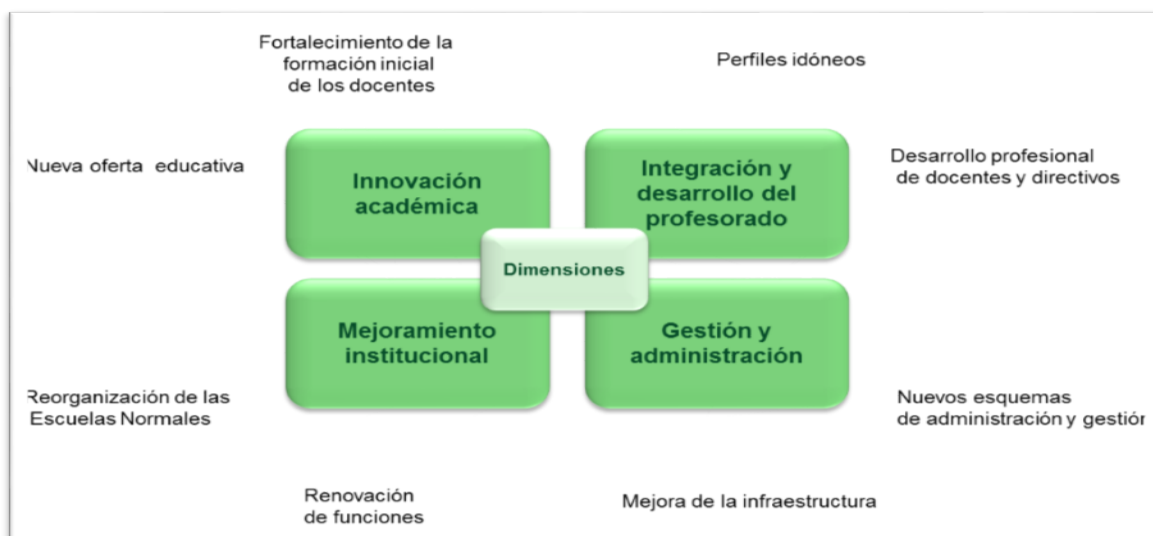
Quien tiene como misión: proponer y coordinar las políticas educativas de educación superior para las instituciones formadoras de docentes a fin de lograr óptimos niveles de calidad y cobertura, así como su integración a las necesidades de la educación básica del país. Hoy las escuelas normales, se enfrentan a un nuevo reto planteado en el PIDIRFEN (Plan

Integral Diagnóstico, Rediseño y Fortalecimiento de las Escuela Normales), retos que se plantean en 10 acciones:

1. Formar docentes idóneos para la educación obligatoria.
2. Renovar los planes de estudio
3. Reorganizar las Escuelas Normales y renovar sus funciones.
4. Transformar a las Escuelas Normales en verdaderas instituciones de educación superior.
5. Actualizar los esquemas de administración y gestión.
6. Mejorar la infraestructura y el equipamiento.
7. Establecer un sistema integral de administración financiera.
8. Redefinir los perfiles profesionales de los docentes de las escuelas normales.
9. Mejorar la preparación disciplinar, didáctica y de gestión de los profesores.
10. Reestructurar el sistema de formación, actualización y superación de docentes.

Modelo que cifra su atención hacia la necesidad de una reorganización de las Escuelas Normales, considerando para ello el nuevo enfoque existentes en el ámbito educativo. Cobrando un peso particularmente importante la Gestión y Administración, a la par de otras dimensiones Mejoramiento Institucional, Innovación académica e Integración y Desarrollo del Profesorado.

Figura 8. Modelo Educativo de la escuela Normal



**Fuente:** DGESPE.

La figura 2 representa el esquema organización de las escuelas Normales. El Modelo centra su atención en la necesidad de una reorganización de las Escuelas Normales, considerando para ello el nuevo enfoque existente en el ámbito educativo. En él toma un peso importante la gestión y la administración, a la par de otras dimensiones, tales como: (a) Mejoramiento Institucional, (b) Innovación académica e Integración, y (c) Desarrollo del Profesorado. Como hemos podido leer en el apartado, las investigaciones, estudios y proyectos para la formación del profesorado y de las instituciones formadoras de docentes, han considera los asuntos que se determinan desde las políticas educativas.

En ellos hemos apreciado la inclusión de una diversidad de perspectivas teóricas, paradigmas, enfoques y metodologías. Los resultados obtenidos dan cuenta de procesos histórico-culturales- económicos- sociales y políticos, a través de los cuales han venido cursando las estrategias de formación docente y el desarrollo de las Escuelas Normales. Las diferentes políticas y programas (PTFAEN, PROGEN, PROFEN, PEFEN PAT, PDI, PROMIN, PIDIRFEN) realizados desde 1997 hasta nuestros días han transitado en la vida cotidiana de las escuelas Normales.

Las coincidencias de todos ellos están en la búsqueda del mejoramiento de la gestión institucional y la regulación del trabajo académico. Esto le ha generado nuevas exigencias a las instituciones y a los sujetos; demandándoles, así, una transformación en sus modelos de gestión. Tal y como lo hemos documentado, los modelos se caracterizan por la

inclusión de mecanismos de planeación estratégica, que tienen el propósito de distribuir eficaz y eficientemente los recursos económicos, materiales y humanos, así como desarrollar el trabajo académico a partir del diseño de líneas de investigación y aplicación del conocimiento.

Los mecanismos también se plantean como estrategias para el fomento de la participación de los involucrados. Como síntesis, y refiriéndonos al sujeto de estudio de esta tesis (el Director y los equipos directivos), está clara la evolución y transformación que han provocado las políticas educativas en las escuelas Normales. Esto ha inducido a que los actores-directores-profesores realicen otras actividades a las que no estaban acostumbrados. Las nuevas actividades pueden impactar positivamente la transformación en las Escuelas Normales, pero también debilitarlas.

La implementación de los programas derivados de las políticas públicas educativas deja ver una clara restructuración del quehacer de las instituciones formadoras de docentes debido la imbricación de aspectos de la gestión, la organización del trabajo académico, el desempeño de funciones técnicas, de comportamiento y conocimiento de los actores. Es necesario señalar también que estos requerimientos han causado un significativo incremento del trabajo en las escuelas Normales.

Considero, pues, que cada uno de los programas implementados han generado una apreciación de búsqueda por el control, la calificación, la certificación y la evaluación. Al margen del sentido favorable, en términos de rendición de cuentas y de otorgamiento de recursos financieros. Lo cual, paradójicamente ha desvanecido el aprovechamiento de estrategias útiles para el análisis, la reflexión, la construcción de argumentos y diagnósticos participativos que estén alrededor y/o sostengan la identificación de problemáticas propias.

#### **4.5 El directivo de las escuelas Normales en Baja California**

En el presente trabajo, las instituciones Educativas serán entendidas como organizaciones, puesto que son creadas intencionalmente, poseen objetivos, hacen uso de recursos humanos, físicos y financieros y, por lo tanto, deben ser administradas.

A partir de los cambios y reformas en materia de política educativa implementadas, en los últimos tiempos, en el SEM los procesos de desconcentración y descentralización,

así como las transformaciones estructurales se han llevado de acuerdo con las demandas y señalamientos que el modelo político económico se ha planteado en términos de restricción presupuestal y rendición de cuentas. De esta manera, y sin objeciones al respecto, las instituciones educativas tienen la responsabilidad de responder a las exigencias del entorno y a los objetivos de formación necesarios para construir una sociedad, con individuos responsables y capaces de transformar su entorno.

En los nuevos cambios propuestos en la política educativa, el principal actor, para que pueda llevarse una transformación en la organización escolar, recae en el directivo. La importancia de las competencias y habilidades directivas ha sido un tema de relevancia en los últimos años, el directivo es quien tiene este rol y gestiona que los recursos económicos, materiales y humanos, realicen las tareas que apoyan la transformación efectiva de la escuela, construyendo cambios para el crecimiento positivo del centro escolar (Delgado, 1996).

La complejidad del contexto educativo de las instituciones de educación superior formadoras de docentes (escuelas Normales) requieren una profesionalización de quienes ocupan puestos de dirección con el fin de lograr una gestión óptima. Con la reestructuración del sistema educativo se demanda que los directivos en las escuelas tengan una mayor participación, tengan las habilidades para fortalecer un modelo organizativo basado en los principios de autonomía del centro y sobretodo lograr la participación de toda la comunidad educativa; se requiere un director que integre en su ejercicio la atención a los componentes pedagógicos, técnicos, humanos, culturales, políticos y críticos que configuran el centro educativo para mejorar y elevar la calidad educativa y por último una dirección que desarrolle su liderazgo en equipo y de manera planificada.

## **Capítulo V**

### **Análisis de Resultados**



## 5. Análisis de resultados del cuestionario y entrevistas.

El análisis que se presenta en los siguientes apartados está estructurado en varios niveles de desagregación. En primer lugar, se incluyen los resultados que dan cuenta del perfil sociodemográfico del cuerpo directivo (conformado cada uno de los coordinadores, jefes de áreas o departamentos) de las escuelas normales, en un nivel estatal. A partir de esta desagregación le continúa un siguiente nivel de análisis consistente en los resultados por municipio para el cuerpo directivo. Una vez presentado lo anterior, se incluyen los analíticos que agrupan los resultados solamente los resultados para los directivos; es decir, se excluyen al personal de coordinaciones o jefes de áreas o departamentos a nivel estatal y municipal, en este caso se fortalece el análisis con los resultados de las entrevistas realizadas a cada uno de los directores.

### 5.1 Perfil sociodemográfico del cuerpo directivo

En este apartado se presenta el primer nivel de análisis incluye los resultados obtenidos de los reactivos relativos al perfil sociodemográfico del cuerpo directivo de las escuelas Normales en Baja California. Las variables sociodemográficas dan cuenta de la composición de estos criterios, entre las más comunes se encuentran edad, sexo, lugar de nacimiento, estado civil, grado de estudios, turno en el que labora, área de formación, años de servicio, etc. A partir del conocimiento de esos datos se puede establecer el mapa sociodemográfico de la población seleccionada para este estudio.

En la primera tabla (*Género del cuerpo directivo*) se presentan los resultados de las variables de la muestra de la zona geográfica objeto de estudio. En ella se analizan las variables sociodemográficas principales. El conjunto de variables permite obtener un diagnóstico muy ajustado de los actores que constituyen la población de este estudio: los directivos de las escuelas Normales en Baja California.

Tabla 9. *Género del cuerpo directivo.*

| Género. |   | Mexicali |       |   | Ensenada |       |   | Tijuana |       |
|---------|---|----------|-------|---|----------|-------|---|---------|-------|
|         |   | Mpal.    | Est.  |   | Mpal.    | Est.  |   | Mpal.   | Est.  |
| Hombre  | 4 | 36.4%    | 50.0% | 2 | 28.6%    | 25.0% | 2 | 20.0%   | 25.0% |

|               |   |       |       |   |       |       |   |       |       |
|---------------|---|-------|-------|---|-------|-------|---|-------|-------|
| <b>Mujer.</b> | 7 | 63.6% | 35.0% | 5 | 71.4% | 25.0% | 8 | 80.0% | 40.0% |
|---------------|---|-------|-------|---|-------|-------|---|-------|-------|

**Fuente:** Elaboración propia

El primero de los criterios incluidos en el perfil general del cuerpo directivo es el del género. En la tabla anterior se puede observar que 20 son mujeres y ocho hombres. En correspondencia con la literatura referida a la ocupación de puestos laborales y género, tenemos que en la actualidad más del 40% de los puestos de trabajo en el mundo están siendo ocupados por mujeres; a la vez que en los últimos veinte años la matrícula universitaria aumentó siete veces. De tal forma que para el año 2012, 51% de los estudiantes de educación superior eran del sexo femenino (Mendoza, 2012).

En el marco anterior se evidencia que en la composición de la población de las escuelas Normales el número de mujeres ocupando puestos de coordinación es superior al de hombres. En este sentido, podemos advertir que para las escuelas Normales en Baja California existe una diferencia de género asociada a la función directiva. Esto, como se señala en párrafos superiores, coincide con Kaufmann (1996) quien considera que “en la actualidad, las mujeres están en condiciones de revolucionar el lugar de trabajo, precisamente no por dejar a un lado sus valores tradicionales, sino precisamente por expresarlos, en su cotidianeidad laboral” (p. 183). Asimismo, tenemos que la UNESCO, por su parte, señala que la actividad docente primordialmente es una profesión femenina (Anker, 2001).

Hasta ahora, son escasas las investigaciones en México sobre el liderazgo femenino, pero podemos confirmar, por diversas investigaciones realizadas en otros países, que las mujeres tienden a ejercer el liderazgo de una forma diferente a la mayoría de los hombres. Esto lo aseveran varios autores (Apellániz, 1997; Coronel y otros, 1999; Santos Guerra, 2000); señalando que las maneras de pensar, sentir y actuar de las mujeres tienen un estilo de habilidades de dirección diferente al de los hombres. Podemos inferir que en las escuelas Normales públicas de B. C. existe una legitimidad socialmente aceptada para que las mujeres ocupen puestos de responsabilidad en instituciones y organizaciones educativas.

Tabla 10. *Edades del Cuerpo Directivo*

| <b>Edad</b> | <b>Mexicali</b> |      | <b>Ensenada</b> |      | <b>Tijuana</b> |      |
|-------------|-----------------|------|-----------------|------|----------------|------|
|             | Mpal.           | Est. | Mpal.           | Est. | Mpal.          | Est. |

|               |   |       |       |   |       |       |   |       |        |
|---------------|---|-------|-------|---|-------|-------|---|-------|--------|
| <b>20-30</b>  | 0 | 0     | 0     | 0 | 0     | 0     | 1 | 10.0% | 100.0% |
| <b>30-40</b>  | 3 | 27.3% | 42.9% | 0 | 0     | 0     | 4 | 40.0% | 57.1%  |
| <b>40-50</b>  | 3 | 27.3% | 33.3% | 5 | 71.4% | 55.6% | 1 | 10.0% | 11.1%  |
| <b>Más-50</b> | 5 | 45.5% | 45.5% | 2 | 28.6% | 18.2% | 4 | 40.0% | 36.4%  |

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 11 se presentan los porcentajes por rangos de edad. En ella se observa que la mayoría de quienes conforman el cuerpo directivo se ubica en el rango de edad 35-50 ubicándose en el municipio de Ensenada y Tijuana con más de 50 años con porcentajes altos en el municipio de Ensenada, Tijuana y Mexicali; mientras que un solo coordinador se ubica en el rango de 20-30 (en el municipio de Tijuana); siendo esta una variable de interés para nuestro estudio, ya que se accede a la dirección de un centro educativo cuando se llevan años de experiencia en el sistema educativo.

En coincidencia con Greenfield (1985) se puede señalar que entre más años tengan los individuos dentro de la institución sus acciones ejercerán un impacto más significativo, si no fuera en lo general (institución) si en su desempeño. En este sentido, se advierte que los equipos directivos tienen una mayor experiencia en el uso de las habilidades profesionales porque antes de tener el puesto fueron parte del personal docente, y ocuparon otros puestos en la propia institución; por lo tanto, cada uno de ellos fue adquiriendo una mayor experiencia en los procesos no sólo didácticos pedagógicos pero administrativos. En síntesis, se coincide con la propuesta de Greenfield quien señala que lo que aprenden los coordinadores o directivos antes de asumir el puesto tiene un impacto en su desempeño y es uno de las principales huellas en su comportamiento como director.

*Tabla 11. Estado civil del Cuerpo Directivo.*

| <b>Estado Civil</b> | <b>Mexicali</b> |       |        | <b>Ensenada</b> |       |       | <b>Tijuana</b> |       |       |
|---------------------|-----------------|-------|--------|-----------------|-------|-------|----------------|-------|-------|
|                     |                 | Mpal. | Est.   |                 | Mpal. | Est.  |                | Mpal. | Est.  |
| <b>Casado.</b>      | 6               | 54.5% | 35.3%  | 6               | 85.7% | 35.3% | 5              | 50.0% | 29.4% |
| <b>Soltero</b>      | 4               | 36.4% | 40.0%  | 1               | 14.3% | 10.0% | 5              | 50.0% | 50.0% |
| <b>Otro</b>         | 1               | 9.1%  | 100.0% | 0               | 0     | 0     | 0              | 0     | 0     |

**Fuente:** Elaboración propia

De la tabla anterior, se puede señalar que los integrantes del cuerpo directivo, en su mayoría en un 46.4%, están casados. En este sentido, se podría inferir que el cargo de directivos le implica otras múltiples responsabilidades, de tipo personal y familiar, que, añadidas a las laborales, pueden favorecer el desarrollo de ciertas habilidades en el ejercicio profesional; aunque esto, al mismo tiempo podría repercutir negativamente en otras. En el

caso de las mujeres directivas estas realizan también actividades de tipo doméstico o lo supervisan; en realidad son ellas las responsables de cumplir con esta especie de "doble gerencia" en su oficina y en el hogar (Arias, 2001; Serna y Montalvo, 2003). De acuerdo con la misma tabla, el 50% restante están solteros, y son quienes además son menores de 35 años.

Tabla 12. *Lugar de Nacimiento.*

| Lugar de nacimiento |   | Mexicali |        | Ensenada |       | Tijuana |       |       |       |
|---------------------|---|----------|--------|----------|-------|---------|-------|-------|-------|
|                     |   | Mpal.    | Est.   |          | Mpal. | Est     | Mpal. | Est.  |       |
| <b>Tijuana.</b>     | 1 | 9.1%     | 14.3%  | 0        | 0     | 0.      | 6     | 60.0% | 85.7% |
| <b>Ensenada</b>     | 0 | 0        | 0      | 5        | 71.4% | 100.0%  | 0     | 0     | 0     |
| <b>Mexicali</b>     | 8 | 72.7%    | 100.0% | 0        | 0     | 0       | 0     | 0     | 0     |
| <b>Sonora</b>       | 1 | 9.1%     | 50.0%  | 0        | 0     | 0       | 1     | 10.0% | 50.0% |
| <b>Nayarit</b>      | 1 | 9.1%     | 50.0%  | 0        | 0     | 0       | 1     | 10.0% | 50.0% |
| <b>Querétaro</b>    | 0 | 0        | 0      | 1        | 13%   | 100.0%  | 0     | 0     | 0     |
| <b>Oaxaca</b>       | 0 | 0        | 0      | 1        | 13%   | 50.0%   | 1     | 10.0% | 50.0% |
| <b>México</b>       | 0 | 0        | 0      | 0        | 0     | 0       | 1     | 10.0% | 100%  |

Fuente: Elaboración propia.

A pesar que Baja California es considerada como una zona expuesta a los flujos migratorios, en búsqueda de mejorar su bienestar. En el caso del cuerpo directivo analizado en su mayoría nació en el Estado o la región; como se puede observar en la tabla 13, la mayoría de los miembros de los cuerpos directivos no son inmigrantes; es decir, son nacidos en el estado de Baja California. El 91.7% nació en la región. Esto podría representar una condición favorable para la toma de decisiones, toda vez que podría considerarse un mayor conocimiento histórico-contextual de lo que ocurre en la región en lo general. Ciertamente no es una condición exclusiva; sin embargo, a manera de inferencia se podría enfatizar que esto implica alguna ventaja. Esta variable está muy relacionada con la variable de dónde estudiaron; la mayoría egresó de la misma escuela Normal donde actualmente tiene una responsabilidad en la gestión de la escuela.

Tabla 13. *Qué otra actividad profesional realiza*

| Tabla 15. Que otra actividad profesional realiza |   |          |       |   |          |       |   |         |       |
|--------------------------------------------------|---|----------|-------|---|----------|-------|---|---------|-------|
| Ud. Realiza otra actividad                       |   | Mexicali |       |   | Ensenada |       |   | Tijuana |       |
|                                                  |   | Mpal.    | Est.  |   | Mpal.    | Est.  |   | Mpal.   | Est.  |
| Trabajador por cuenta propia                     | 3 | 27.3%    | 37.5% | 1 | 14.3%    | 12.5% | 4 | 40.0%   | 50.0% |
| Trabajador asalariado                            | 8 | 72.7%    | 40.0% | 6 | 85.7%    | 30.0% | 6 | 60.0%   | 30.0% |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados incluidos en la tabla anterior se puede insistir en la suma de indicadores que abonan al posible compromiso que pudieran poseer los miembros de los cuerpos directivos, toda vez que como se puede observar, el 70% de los encuestados señalaron no tener otra actividad. Es decir, se podría deducir que dedican toda su atención a las funciones relacionadas con su cargo y a sus responsabilidades dentro de las áreas o departamentos que coordinan; evidentemente, un solo indicador no es suficiente para sostener tal inferencia. Por otro lado el 28% sí realiza otra actividad, lo cual implicaría, en la misma lógica de la inferencia que quienes constituyen este porcentaje de la población podría no estar dedicándole toda la concentración a las funciones de su cargo. De ahí la relevancia del análisis relativo que se presenta.

Tabla 14. *Años de servicios*

| Años de servicio. |   | Mexicali |       | Ensenada |       | Tijuana |       |
|-------------------|---|----------|-------|----------|-------|---------|-------|
|                   |   | Mpal.    | Est.  | Mpal.    | Est.  | Mpal.   | Est.  |
| 0-5               | 0 | 0        | 0     | 0        | 0     | 1       | 10.0% |
| 5-15              | 3 | 27.3%    | 42.9% | 0        | 0     | 4       | 40.0% |
| 15-25             | 3 | 27.3%    | 33.3% | 5        | 71.4% | 1       | 10.0% |
| 25 /más.          | 5 | 45.5%    | 45.5% | 2        | 28.6% | 4       | 40.0% |

**Fuente:** Elaboración propia.

Con relación a la antigüedad del trabajador en la institución, la tabla anterior describe la distribución del personal; como se puede apreciar la antigüedad es diversa ya que nueve de los trabajadores tienen más de 15-25 años de servicio y 11 de ellos tienen más de 25 años de servicio; solamente ocho de los trabajadores tienen entre 5 y 15 años de servicio y uno solo de los coordinadores tiene entre 0 y 5 años. En esta descripción de la distribución de la variable antigüedad y en coincidencia con Poblete (2011) mantenerse en un lugar de trabajo por un tiempo determinado genera que los sujetos internalizan los valores y objetivos de la institución sintiendo una fuerte lealtad hacia su lugar de trabajo. Por lo tanto, coincidimos con el autor, considerando como positivo el comportamiento de la variable. En suma, el cuerpo directivo tiene bastantes años de servicios por lo tanto experiencias.

León, afirma que una de las cualidades que tienen mayor relevancia a la hora de analizar las características del gerente educativo es la experiencia esta condición supone una habilidad de un directivo y crece con la experiencia. Fierro, Fortoul y Rosas (1999, pp. 20-21), por su parte, señalan que la práctica docente puede entenderse como una praxis social, objetiva e intencional en la que intervienen los significados, las percepciones y las

acciones de los agentes implicados en los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como los aspectos político-institucionales, administrativos y normativos que, según el proyecto educativo de cada país, demarquen la función del maestro, coincidimos que entre mayor antigüedad tengan como docentes les permite una experiencia en la adquisición de habilidades directivas.

Tabla 15. *Señale cuál es su último grado de estudios*

| Último grado de estudios |   | Mexicali |       |      | Ensenada |        |      | Tijuana |       |      |
|--------------------------|---|----------|-------|------|----------|--------|------|---------|-------|------|
|                          |   | Mpal.    |       | Est. | Mpal.    |        | Est. | Mpal.   |       | Est. |
| Licenciado               |   |          |       |      |          |        |      |         |       |      |
| Titulado                 | 3 | 27.3%    | 27.3% | 6    | 85.7%    | 54.5%  | 2    | 20.0%   | 18.2% |      |
| Maestría                 | 5 | 45.5%    | 55.6% | 0    | 0        | 0      | 4    | 40.0%   | 44.4% |      |
| Pasante                  |   |          |       |      |          |        |      |         |       |      |
| Maestría                 | 3 | 27.3%    | 42.9% | 0    | 0        | 0      | 4    | 40.0%   | 57.1% |      |
| Titulado                 |   |          |       |      |          |        |      |         |       |      |
| Doctorado                | 0 | 0        | 0     | 1    | 14.3%    | 100.0% | 0    | 0       | 0     |      |
| Titulado                 |   |          |       |      |          |        |      |         |       |      |

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla anterior el 100% de los coordinadores tienen una carrera universitaria (posee un título de licenciatura); por lo tanto, consideramos esta variable como ventajosa. En resumen, el cuerpo directivo es un colectivo de profesionista que posee un perfil que le permitiría afrontar los roles, actividades, tareas y estrategias de gestión que representa su cargo.

La tabla también nos muestra que nueve de los coordinadores son pasantes de un posgrado; siete coordinadores poseen un título de maestría y uno coordinador tiene el grado de doctor (titulado). Es importante reconocer que la población encuestada además de su formación profesional universitaria, más del 50% tiene formación superior al grado que ofrecen las escuelas Normales: licenciatura. Se infiere que quienes tienen formación en posgrado reciben una formación académica que les permitirá reflexionar en ámbitos que son comunes en el quehacer de los directivos de los centros escolares; particularmente en el reconocimiento de la utilidad de los procesos académico-administrativos.

Tabla 16. *Cuál es su área de especialidad en su formación profesional*

| Área de formación | Mexicali |  |  | Ensenada |  |  | Tijuana |  |  |
|-------------------|----------|--|--|----------|--|--|---------|--|--|
|-------------------|----------|--|--|----------|--|--|---------|--|--|

|                            |    | Mpal.  | Est. |   | Mpal. | Est. |   | Mpal. | Est. |
|----------------------------|----|--------|------|---|-------|------|---|-------|------|
| C. de la salud.            | 0  | 0%     | 0    | 0 | 0     | 0    | 1 | 10.0% | 100% |
| Económico-administrativas. | 0  | 0%     | 0    | 0 | 0     | 0    | 1 | 10.0% | 100% |
| Educación física.          | 0  | 0%     | 0    | 0 | 0     | 0    | 1 | 10.0% | 100% |
| C. de la educación         | 11 | 100.0% | 44%  | 7 | 100%  | 28%  | 7 | 70%   | 28%  |

**Fuente:** Elaboración propia.

El perfil profesional se puede observar con mucha claridad en la tabla anterior; así se puede señalar que es el ideal, toda vez que la mayoría (un 88%) proviene del área de las Ciencias de la educación, pedagogía y/o humanidades. Solamente tres coordinadores tienen otro perfil de formación en disciplinas de la salud, economía y educación física. Un solo coordinador tiene conocimientos en la administración educativa o gestión educativa.

*Tabla 17. Cuál es el nombre de la institución de egreso*

| Institución de egreso |   | Mexicali |       |   | Ensenada |        |   | Tijuana |        |
|-----------------------|---|----------|-------|---|----------|--------|---|---------|--------|
|                       |   | Mpal.    | Est.  |   | Mpal.    | Est.   |   | Mpal.   | Est.   |
| UPN.                  | 6 | 54.5%    | 75.0% | 0 | 0        | 0      | 2 | 20.0%   | 25.0%  |
| ENEE.                 | 0 | 0        | 0     | 5 | 71.4%    | 100.0% | 0 | 0       | 0      |
| ENEQ.                 | 0 | 0        | 0     | 1 | 14.3%    | 100.0% | 0 | 0       | 0      |
| ENSN.                 | 1 | 9.1%     | 50.0% | 1 | 14.3%    | 100.0% | 0 | 0       | 0      |
| UABC.                 | 2 | 18.2%    | 66.7% | 0 | 0        | 0      | 1 | 10.0%   | 33.3%  |
| ENUM.                 | 0 | 0        | 0     | 0 | 0        | 0      | 1 | 10.0%   | 100.0% |
| MM.                   | 0 | 0        | 0     | 0 | 0        | 0      | 2 | 20.0    | 100.0% |
| UNAM.                 | 0 | 0        | 0     | 0 | 0        | 0      | 1 | 10.0%   | 100.0% |
| UEEP.                 | 2 | 0        | 66.7% | 0 | 0        | 0      | 1 | 10.0%   | 33.3%  |
| ENFT                  | 0 | 18.2%    | 0     | 0 | 0        | 0      | 1 | 10.0%   | 100.0% |
| ESEF                  | 0 | 0        | 0     | 0 | 0        | 0      | 1 | 10.0%   | 100.0% |

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 18 se observa que la mayoría del cuerpo directivo ha egresado de una universidad especializada en la formación del profesorado y/o de instituciones formadoras de docentes. Por lo tanto, sus enfoques están orientados desde diferentes perspectivas teóricas y metodológicas al ámbito educativo; dichas instituciones han dado cuenta de procesos histórico-sociales y políticos a través de los cuales han transitado las estrategias de formación docente y el desarrollo de las escuelas Normales, consideramos esta variable también como positiva, ya que todos han egresado de la Normal donde actualmente trabajan y si no de instituciones afines a la formación de profesores.

*Tabla 19. Turno que labora*

| Turno que labora | Mexicali | Ensenada | Tijuana |
|------------------|----------|----------|---------|
|------------------|----------|----------|---------|

|             |   | Mpal. | Est.  |   | Mpal. | Est.  |   | Mpal. | Est.  |
|-------------|---|-------|-------|---|-------|-------|---|-------|-------|
| Matutino.   | 7 | 63.6% | 70%   | 1 | 14.3% | 10%   | 2 | 20.0% | 20.0% |
| Vespertino. | 2 | 18.2% | 33.3% | 1 | 14.3% | 16.7% | 3 | 30.0% | 50.0% |
| Mixto.      | 2 | 18.2% | 16.7% | 5 | 71.4% | 41.7% | 5 | 50.0% | 41.7% |

**Fuente:** Elaboración propia.

El tiempo de trabajo es uno de los escenarios que tiene una repercusión más directa sobre la vida diaria. El número de la jornada y su distribución pueden afectar no sólo la calidad de vida en el trabajo, sino la vida extralaboral. Para el caso de los coordinadores del Mexicali y su contexto, la actividad laboral se desarrolla durante el día; sin embargo, de manera informal señalaron que cuando se requiere se quedan también en el turno vespertino, ya sea, por necesidades del propio servicio o por necesidad de los trabajadores o estudiantes

Como se puede apreciar en la tabla 18 los coordinadores del municipio de Tijuana y Ensenada en ambos turnos (matutinos y vespertinos). El trabajo es rotativo es una forma de organización del trabajo, pudiendo ser dichos turnos de tipo continuo o discontinuo.

## **5.2 Resultado y Análisis del cuestionario Habilidades Directivas del cuerpo directivo de las Escuelas Normales (HDDEN) a nivel Estatal**

El cuestionario denominado Habilidades Directivas de los Directivos de las Escuelas Normales (HDDEN) se compone de ocho dimensiones principales, cada una de ellas con un número diferentes de *ítems* en formato tipo Likert con cinco alternativas de respuesta.

El primer nivel de análisis incluye los datos que describen la percepción colectiva que tiene el cuerpo directivo con respecto a sus habilidades. En esta clasificación se desarrolla un análisis descriptivo a partir de la identificación de las medias aritméticas encontradas en el conjunto de indicadores (reactivos), para cada una de las opciones de respuestas seleccionadas por los actores en una escala determinada por los siguientes valores:

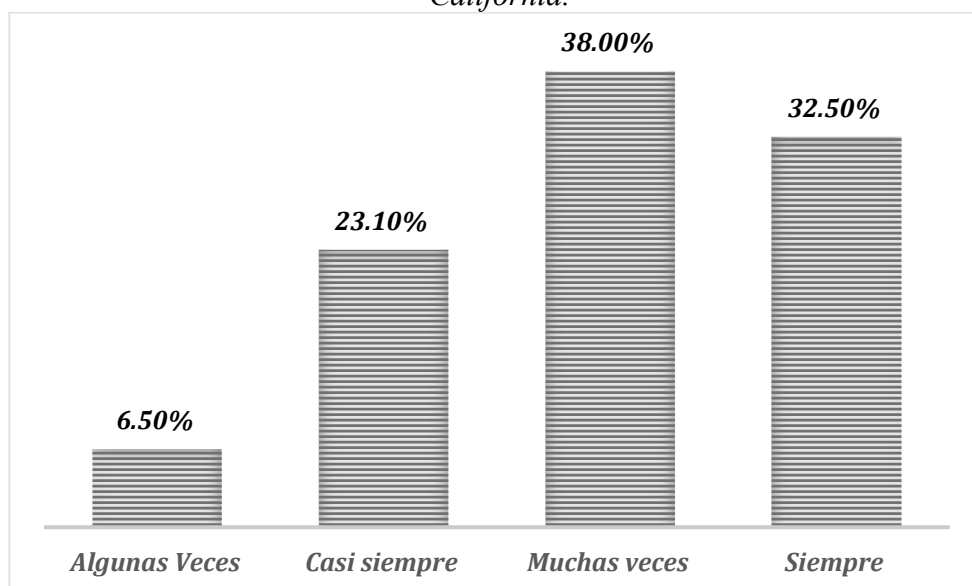
*Tabla 20. Opciones de respuesta.*

| Nunca | Algunas veces<br>(25%) | Casi siempre<br>(50%) | Muchas veces<br>(75 %) | Siempre<br>(100%) |
|-------|------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------|
| 1     | 2                      | 3                     | 4                      | 5                 |

**Fuente:** Elaboración propia



Gráfica 1. *Habilidades de liderazgo del cuerpo directivo de las Normales de Baja California.*



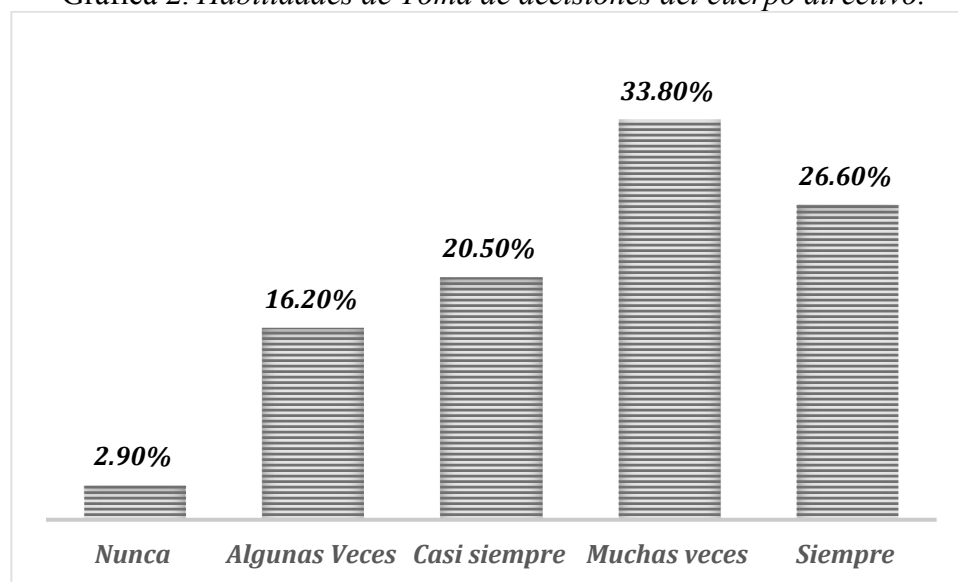
**Fuente:** Elaboración propia.

La primera Dimensión del cuestionario es *Habilidades de Liderazgo* está compuesta por 11 reactivos. La gráfica 1 superior muestra que la mayoría de los encuestados (el 38%) respondieron que *Muchas veces* recurren a su liderazgo; mientras que el 32.5% optaron por la opción de respuesta *Siempre*. En un referente conceptual de contraste podemos recuperar los trabajos de Bateman y otros (2001) quienes señalan que los gerentes deben poseer habilidades técnicas al momento de llevar a cabo funciones administrativas claves, para obtener como resultado un ambiente de trabajo de alto desempeño. En este mismo sentido, Koontz y Weihrich (2002) afirman que “el liderazgo consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de cierta meta común” (p. 95). Estas referencias implican que la creación de un ambiente de trabajo correcto, que opera y toma decisiones a un alto nivel, que alienta a los grupos de trabajo con confianza, pero al mismo tiempo identificando la aplicación de un conjunto de prácticas de liderazgo les permitirá a los líderes (directivos) impactar en el quehacer de sus actividades de gestión de las áreas o departamentos de los que son responsable.

Con respecto a las siguientes opciones de respuesta de la escala se observa en la Gráfica 1 anterior que un 23.10% responden *Casi siempre*; mientras que un 6.5% respondieron que *Algunas veces*. Estos últimos resultados muestran el desconocimiento que existe entre algunos coordinadores en cuanto a los reactivos que constituyen la dimensión

de *Habilidad liderazgo*. Es decir, es muy sabido en la literatura general sobre el tema que el liderazgo es parte fundamental para el desarrollo de las actividades de un cuerpo directivo. Así, podríamos referir a Longo quien señala que existe una asociación negativa entre el liderazgo con visiones individualista y/o elitista y la pérdida de los valores y tradiciones participativas, así como de trabajo en equipo necesarios en las organizaciones, particularmente en las instituciones educativas (Longo, 2008).

Gráfica 2. *Habilidades de Toma de decisiones del cuerpo directivo.*



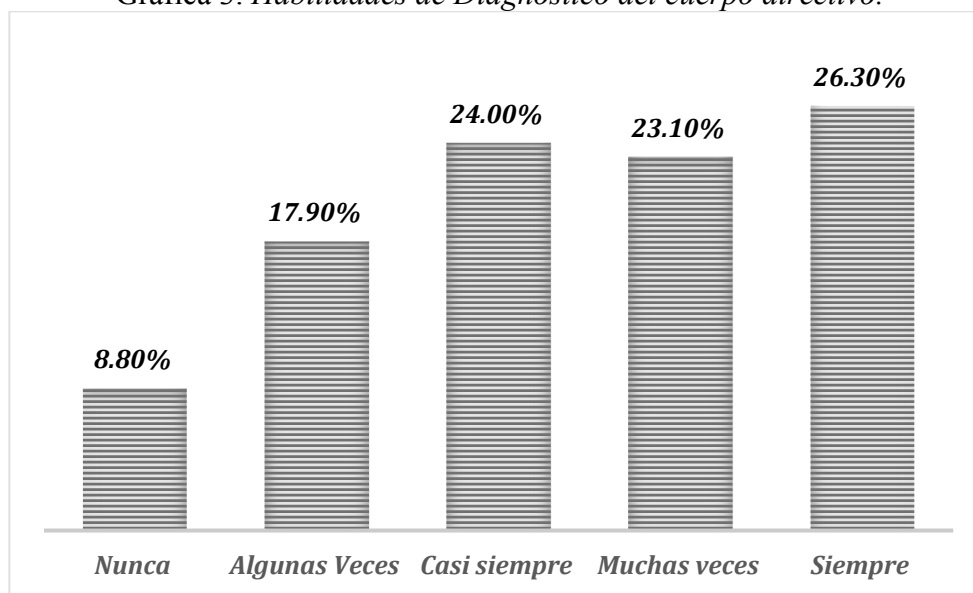
Fuente: Elaboración propia

En la segunda Dimensión *Habilidades de Toma de decisiones* representada en la Gráfica 2 se puede estimar que el cuerpo directivo percibe que la toma de decisiones es una de las funciones esenciales de la dirección; toda vez que el 60.4% las considera muy relevantes (*Muchas veces y Siempre*). Enmarcando el análisis de estos resultados, Antúnez (2004) y Abadía (2000) plantean que una de las funciones sustantiva, del cuerpo directivo, es la toma de decisiones, así como su forma de actuar en el trabajo con otras personas. Así, los encuestados asumen que ellos toman decisiones en conjunto; incluyen al personal de la institución en situaciones referentes a su trabajo; tratan de crear un ambiente propicio, en donde todos se sientan motivados; piden al personal opiniones y son tomadas en cuenta; y buscan alternativas de acción más justa, equitativa y razonable, apoyándose en la normativa, su conocimiento y en su habilidad para resolver alguna situación.

En las escuelas Normales de Baja California existen espacios como los Consejos Técnico y las Academias que se constituyen en instancias creadas para tomar decisiones de manera colegiada.

Por otro lado, los resultados observados en la Gráfica 2 también se evidencia con un 20.50% (*Casi Siempre*) y un 16.20% (*Algunas Veces*) y con un 2.90% (*Nunca*) asegura que no tiene muchas habilidades para esa dimensión no siempre toman en cuenta a los demás para dar opiniones a la hora de dar solución a las problemáticas planteadas en las escuelas Normales.

Gráfica 3. *Habilidades de Diagnóstico del cuerpo directivo.*



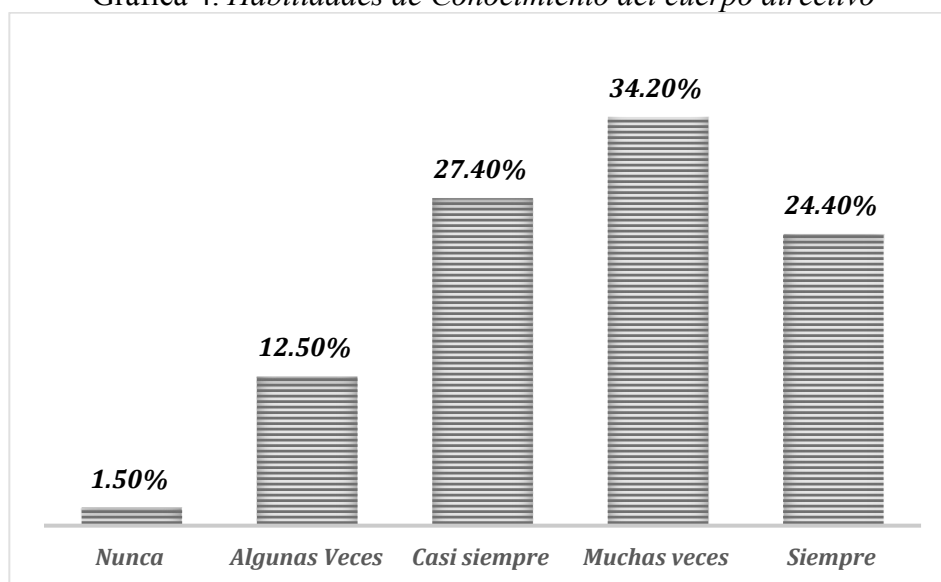
Fuente: Elaboración propia

Si existe evidencia estadística y descriptiva de la presencia de algunos factores comunes para la *Habilidad de Diagnóstico* por parte del cuerpo directivo dentro de las organizaciones educativas estudiadas (escuelas Normales), la puntuación obtenida en el cuestionario para esta dimensión nos arroja que 49.5% (*Muchas veces y Siempre*). En la autoevaluación los directivos aprecian que tienen conocimientos de la escuela y del entorno, y, por lo tanto, pueden realizar la selección de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones sobre determinados acontecimientos, así como analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera que les permita proponer cambios.

Con puntajes menos favorables responder con un 24% (*Casi Siempre*), con un 17.90% (*Algunas Veces*) y con un 8.80% (*Nunca*). Algunas debilidades que encontramos en

esta dimensión es que algunos miembros de los cuerpos directivos perciben que en ciertas ocasiones se les dificulta establecer estrategias en un ambiente de inclusión y equidad, y la cuestión de la evaluación no siempre es de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción de las personas, sobre el clima laboral, el entorno de trabajo o la comunicación.

Gráfica 4. *Habilidades de Conocimiento del cuerpo directivo*



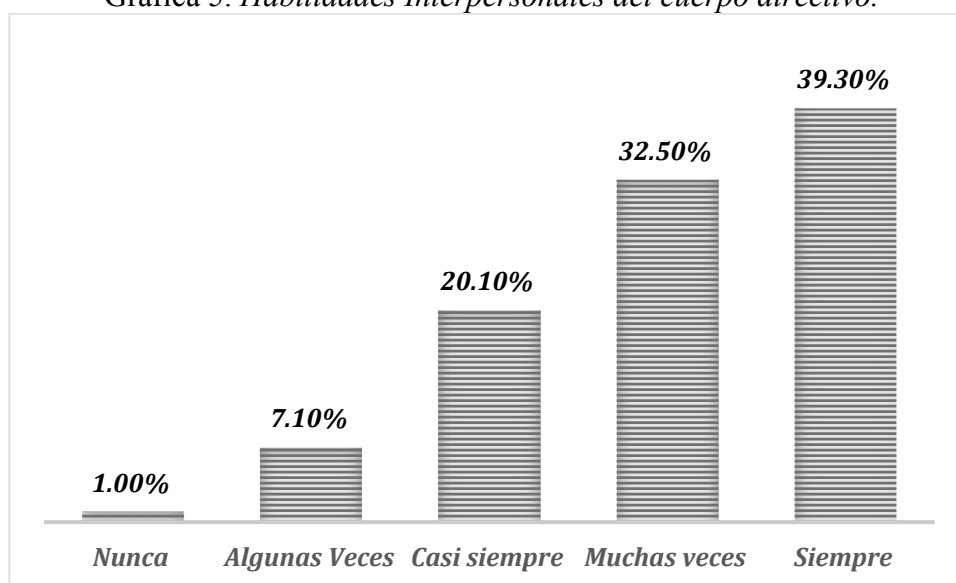
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Gráfica 4: *Habilidades de Conocimiento*, el cuerpo directivo basándose en sus percepciones sobre los conocimientos que tienen, suponen que están capacitados para aportar ideas que vayan en la búsqueda de mejorar el proceso organizativo y administrativo de las Normales. Con un 58.6% (*Muchas veces* y *Siempre*) opinan que sin esta habilidad no podrían desarrollar el modelo de gestión educativo y el trabajo en colaboración que realizan con el directivo. A partir de lo anterior, y con base en Druker (1997) y Senge (1992) quienes desde la sociedad del conocimiento y las organizaciones que aprenden sostienen que el conocimiento, su creación, transferencia y gestión, así como las propuestas de administración del capital intelectual de los cuerpos directivos es un recurso incommensurable que benéfica el funcionamiento de las organizaciones.

Un porcentaje alto (en los tres municipios Mexicali, Ensenada, Tijuana) de actores del cuerpo directivo si tiene un manejo de competencias básicas y habilidades para llevar a cabo procesos de investigación y diagnóstico, que permitan detectar áreas de oportunidad, pero también están los demás actores quienes en un 27.4% (*Casi siempre*) y con un 12.5%

(*Algunas Veces*) y un 1.5% (*Nunca*) señalan no poseer tales habilidades en el nivel que ellos mismos desearían. En síntesis, algunos coordinadores señalan que se les dificulta la administración de recursos con base en criterios de eficacia, eficiencia, legalidad y rendición de cuentas, falta de conocimientos sobre administración de las organizaciones. A partir de lo anterior se infiere que esto se debe a que en el sistema educativo mexicano no existe una tradición consolidada de autonomía escolar y mucho menos de la rendición de cuentas por los resultados, ni de procedimientos de evaluación; aunque estos conceptos retóricos estén presentes en las diversas Reformas Educativas o en las distintas leyes educativas, incluso organismos internacionales, como la OCDE, vienen incidiendo en el desarrollo de la autonomía de los centros docentes como una de las políticas - o conjunto de políticas.

Gráfica 5. *Habilidades Interpersonales del cuerpo directivo.*



Fuente: Elaboración propia

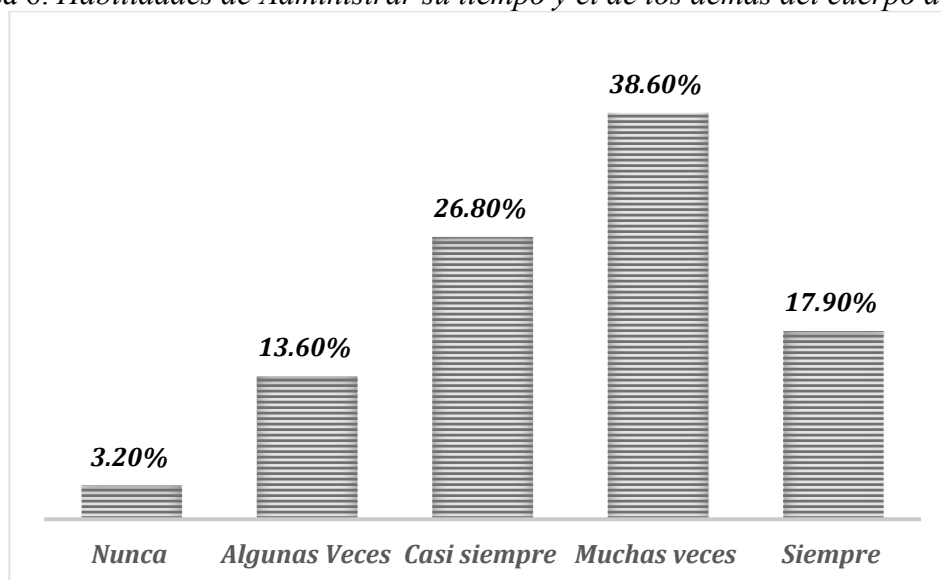
Como se puede apreciar en la Gráfico 5: *Habilidades Interpersonales* se observan los mayores puntajes positivos en las opciones de respuesta (*Siempre* y *Muchas veces*) con un 71.8%. De acuerdo con el conjunto de reactivos que constituyen esta dimensión, el cuerpo directivo considera que emplean aspectos que intervienen en las relaciones humanas e interpersonales con el personal con el que colaboran, tienen buenas actitudes, empatía, son muy emociones, estas expresiones tienen buenos resultados en las relaciones laborales.

Tomando como referencia y concordando con el trabajo de Oliveros (2004), las relaciones interpersonales deben tomar en cuenta diversos aspectos como son: la honestidad y sinceridad, el respeto y afirmación positiva, la compasión, comprensión y sabiduría. En este mismo sentido, Cruz (2003) señala “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base son estas relaciones interpersonales” (p. 25).

Con un resultado menos alentador con un 20.10% aparece la opción de respuesta (*Casi Siempre*), con un 7.10% (*Algunas veces*) y con 1.0% (*Nunca*). En los reactivos que tuvieron mayores debilidades tienen relación con la habilidad de negociación y sobretodo como manejar conflictos en sus áreas o departamentos cuanto se presenta alguna situación difícil; de acuerdo con el análisis revisado en cada uno de los reactivos específicos de esta dimensión.

En el marco de los resultados señalados, podemos enfatizar, como lo señala Álvarez (2006) que quien forme parte del cuerpo directivo, dedica una considerable cantidad de tiempo a gestionar las relaciones humanas, se tiene que relacionar con su equipo colaborador, saber comunicarse, saber motivar para el trabajo, solucionar conflictos de manera adecuada, ser asertivo, saber afrontar situaciones difíciles con familias, profesorado y alumnado, tener capacidad de escuchar, de saber gestionar la información, que cada día son más heterogéneos por lo tanto se puede volver complejo.

Gráfica 6. *Habilidades de Administrar su tiempo y el de los demás del cuerpo directivo.*



**Fuente:** Elaboración propia

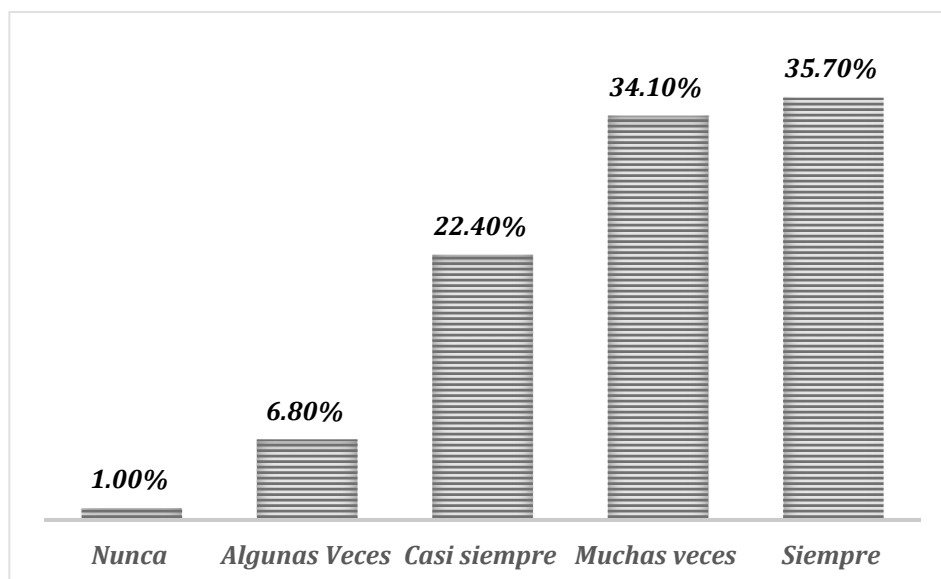
En lo referido en la gráfica superior: *Habilidades de Administrar su tiempo y el de los demás*, se logra identificar claramente que el cuerpo directivo percibe que se debe optimizar el uso del tiempo al llevar a cabo cada una de las actividades desarrolladas y previamente planeadas, organizadas y priorizadas, con flexibilidad, pero sin perder nunca de vista el grado de avance hacia la consecución de los objetivos. Con los siguientes resultados el 56.5% (*Muchas veces y Siempre*).

Como lo señala Mackenzie (1981) “el tiempo es la velocidad con que una organización identifica sus problemas, oportunidades y define e implementa las decisiones” (p. 92).

De acuerdo con el análisis específico en los valores de cada uno de los reactivos de esta dimensión las acciones más problemáticas son la priorización, ajuste al tiempo y el control. Es decir, con las respuestas de los encuestados, se puede afirmar que en algunos casos les es imposible realizar todo lo que se quiera, comentan que como coordinadores existen situaciones o persona que paralizan la realización de las tareas planificadas en el tiempo previsto. Los encuestados mencionan, por ejemplo, las continuas llamadas telefónicas, reuniones imprevistas, visitas inesperadas, excesivo flujo de papeles, dificultades con la comunicación, entre otros.

Por su parte, el uso de medios auxiliares, la organización y la delegación son las que manifiestan un mejor comportamiento. En síntesis, es necesario que el cuerpo directivo establezca prioridades para lograr así estructurar las tareas en el tiempo en torno a los objetivos y proyectos más significativos.

Gráfica 7. *Habilidades de Equipos de Trabajo del cuerpo directivo.*



**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto al esquema observado en la gráfica superior, para el trabajo en equipo, en un porcentaje del 69.8% (*Siempre y Muchas veces*) los directivos consideran que los equipos de trabajo son propios de la planificación participativa, permiten la participación activa y dinámica de las personas, implementando un ambiente laboral de escucha mutua, valoran sin distinción todas las opiniones encaminadas al cumplimiento de objetivos y visión de la escuela Normal.

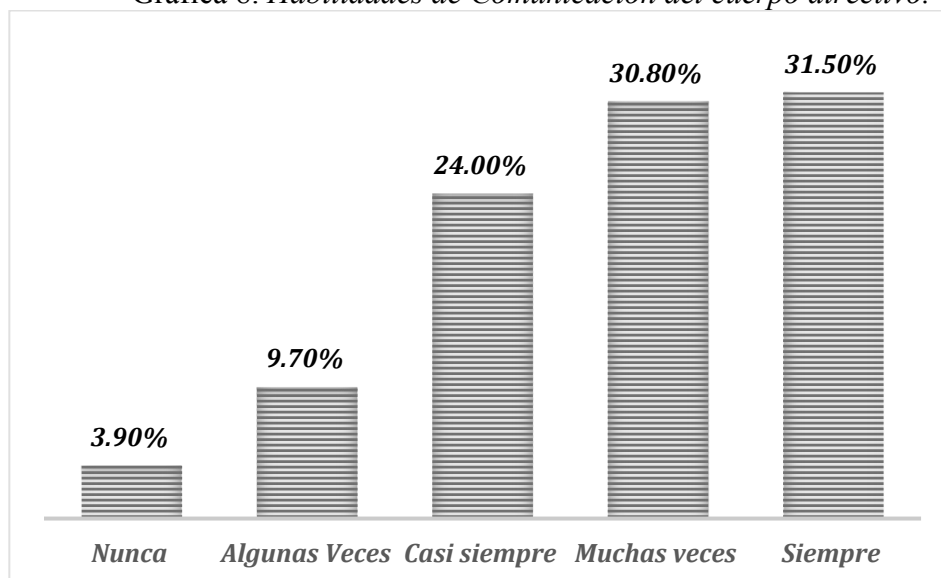
Recuperando la definición de Katzenbach y Smith (1996) “Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de los que se consideran mutuamente responsables.” (p. 39). Se puede advertir que los directivos reconocieron que trabajan mejor de forma colectiva, ya que, hay una mayor disposición al trabajo cooperativo y por ello existe un ambiente de trabajo idóneo para tal fin, destacando los aspectos positivos que intervienen en esa acción.

La participación de los coordinadores en todas las fases de la gestión es un indicador positivo para el desarrollo institucional y organizacional. En menor grado aparece con un 22.40% (*Casi Siempre*); en un 6.80% (*Algunas Veces*) y con 1.0% (*Nunca*). Los encuestados señalan algunas problemáticas y tienen que ver con las interacciones entre los profesionales que están influenciadas por factores situacionales, personales y culturales, de manera que las dinámicas de trabajo colaborativo que se establecen se ven afectadas por estos. Blake, Mouton y Allen (1993) dicen que existe un acuerdo generalizado en la



importancia del trabajo en equipo, pero que la mayoría de las empresas no forman a sus equipos a cerca de las dificultades que surgen en el trabajo en equipo y sobre en qué hay que hacer.

Gráfica 8. *Habilidades de Comunicación del cuerpo directivo.*



Fuente: Elaboración propia

Lo que nos expone la gráfica superior es que el cuerpo directivo tiene una apreciación positiva sobre sus habilidades comunicativas. En primer lugar, con un puntaje 62.2% (*Siempre* y *Muchas veces*) ambos porcentajes muy favorables consideran que se comunican con claridad, estimulan al intercambio de información, se muestran interesados por las opiniones de los demás e incluso las toman en cuenta; mantienen informados a los demás y aseguran que son sensibles a los consejos de los otros y puntos de vista.

A partir de los resultados anteriores podemos referir a Castillo (2008, p.13) quien señala que los directivos y profesores de los planteles son responsables directos del cumplimiento de los objetivos del sistema educativo, y una de sus habilidades debe ser poseer un sistema de comunicación asertivo dirigido al intercambio de ideas, actividades personales, comprensión y cooperación mutua, lo que, según Castillo, da lugar a la optimización de las relaciones interpersonales. En esta dimensión, concluimos que el cuerpo directivo estudiado es muy estable, tienen estrechos vínculos entre sí, y poseen un fuerte sentido de pertenencia a la propia institución.

Esta dimensión se vincula con la dimensión interpersonal, también con una autoevaluación positiva por el afecto compartido y las buenas relaciones interpersonales que fortalecen una sensación de participar en la construcción de fundamentos institucionales.

Algunos miembros del cuerpo directivo se perciben insatisfechos no se identifican con una cultura común, conocida y comprendida por todos los agentes educativos con quienes se comunican. En un tercer lugar se ubica con un 24% (*Casi siempre*) con el 9.7% (*Algunas Veces*) y con un 3.9% (*Nunca*). Así, se infiere que a estos directivos les hace falta elaborar entre su área o departamento algún plan de comunicación, creando los objetivos que necesitan lograr facilitar una unidad de trabajo y el buen clima laboral.

El resultado obtenido de la aplicación del cuestionario con la muestra de los equipos directivos de las escuelas Normales está representado en la siguiente tabla.

Tabla 21. Resultados de los equipos directivos.

| Habilidades del Equipo Directivo                       | Puntaje. |
|--------------------------------------------------------|----------|
| Habilidades de liderazgo                               | 70.5     |
| Habilidades de Toma de decisiones                      | 60.4     |
| Habilidades de Diagnóstico                             | 49.4     |
| Habilidades de Conocimiento                            | 58.6     |
| Habilidades Interpersonales                            | 71.8     |
| Habilidades de Administrar su tiempo y el de los demás | 56.5     |
| Habilidades de Equipos de Trabajo                      | 69.8     |
| Habilidades de Comunicación                            | 62.3     |

**Fuente:** Elaboración propia

La primera afirmación que podemos formular a partir del análisis de estos resultados en términos generales, se observa un perfil en algunas dimensiones alto, en otro intermedio y en algunas bajo en el desarrollo de habilidades directivas.

Las habilidades más desarrolladas son:

- 1-. Habilidades Interpersonales.
- 2-. Habilidades de Liderazgo.
- 3-. Habilidades de Equipos de trabajo.
- 4-. Habilidades de Comunicación.

Las habilidades de menor desarrollo son:

- 1-. Habilidades de Diagnóstico.

- 2-. Habilidades de Administrar su tiempo y el de los demás.
- 3-. Habilidades de Conocimiento.
- 4-. Habilidades de toma de decisiones.

Considerando la categoría de habilidades, podemos observar que las más desarrolladas son las técnicas y de comportamiento, mientras las menos desarrolladas son el conocimiento o las sistémicas.

Podemos concluir que los cuerpos directivos de las escuelas Normales de esta muestra se manifiestan capacitados para el desempeño de funciones afines a las Relaciones Humanas principalmente en las dimensiones Interpersonales, Liderazgo, Equipos de Trabajo y Comunicación, todo lo relacionado con la dinamización de trabajo colaborativo, participación, empatía, apertura a la comunicación, disponibilidad para escuchar, proactivos, es decir, las funciones de planificación, coordinación y gestión de los recursos y la animación de las relaciones humanas son valoradas como importantes y bien realizadas, pero no tanto en lo que implica un pensamiento analítico, sistémico, intervención y resolución de conflictos, son insuficientes algunos elementos sobre metodologías e investigación, ejercicios de evaluación, organización del tiempo, capacidad para anticipar y solucionar problemas.

Es necesario el desarrollo de habilidades analíticas, para poder que los directivos analicen la información o datos; no utilizan diversas técnicas, herramientas o metodologías para el análisis; es básico el manejo de un proceso mental para poder desagrupar en partes la totalidad; extrayendo las ideas principales y secundarias, mediante el análisis, el directivo de las escuelas Normales es muy operativo.

Otra debilidad percibida en esta tesis es la falta de competencias metodológicas, que consiste en saber aplicar procedimientos adecuados a las tareas encomendadas, que conllevan a un proceso investigativo para la elaboración e implementación de diferentes técnicas e instrumentos de recolección de información; de igual forma, de diseño, ejecución de estrategias y métodos para la resolución de problemas. Es necesario una formación específica suficiente y adecuada en sus procesos formativos.

Tijuana con un 75. 4%; Ensenada 65% diferencia entre Tijuana y Ensenada -10.4. Mexicali 48.8 diferencia con Tijuana -26.6 y con Ensenada -16.2. La comunicación es el recurso que permite el proceso de integración en una organización: da a conocer y recuerda a los colaboradores su interés de lograr juntos una serie de metas y objetivos derivados de

una misión (Nosnik, 2005).

Es importante que un directivo emplee la comunicación como un recurso para fortalecer el trabajo y al mismo tiempo mantener un buen clima. “La comunicación es el fluido que conecta todos los elementos en el interior de la organización, y ésta con su entorno” (Costa, 2010, p. 66).

### 5.3 Perfil sociodemográfico del Director de las Escuelas Normales.

Tabla 22. *Género del directivo.*

| <b>Género</b> | <b>Mexicali</b> | <b>Ensenada</b> | <b>Tijuana</b> |
|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Hombre        | 1-100.0%        | 0               | 0              |
| Mujer         | 2-50.0 %        | 1-25.0%         | 1-25.0%        |

**Fuente:** Elaboración propia

La muestra otorga una mayor representación a la población femenina. Lo señalado por Kaufmann coincide con elementos que encontramos en esta variable, el modo en que las mujeres trabajan y se comunican configura una nueva modalidad de liderazgo, más receptiva y participativa, en la que se confiere especial importancia a la parte emocional y al lado humano, y que responde de forma más adecuada a las necesidades de la organización (Kaufmann, 1996). Esto es coincidente con Grimwood y Popplestone (1993) quienes definen el estilo de dirección de las mujeres como abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo.

Tabla 23. *Edades del Directivo.*

| <b>Edad</b>      | <b>Mexicali</b> | <b>Ensenada</b> | <b>Tijuana</b> |
|------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| <b>40-50</b>     | 2-%             | 1-33.3%         | 0              |
| <b>Más de 50</b> | 1- 50.0%%       | 0               | 1-50.0%        |

**Fuente:** Elaboración propia

Los directivos encuestados tienen más de 40 años. Esto es un rasgo a destacar, pues existe un perfil del empleado público en educación con una edad media (45-48 años) ubicándose en los municipios de Mexicali (2) y Ensenada (1), en el caso de Tijuana y un directivo de Mexicali son mayores de 50 años. Lo anterior hace suponer por una parte un indicador de mayor experiencia y por otro un hito de envejecimiento de sus recursos humanos, y, por tanto, de menor potencial de desarrollo dentro de la propia organización.

Tabla 24. *Estado civil del Directivo.*

| <b>Estado Civil</b> | <b>Mexicali</b> | <b>Ensenada</b> | <b>Tijuana</b> |
|---------------------|-----------------|-----------------|----------------|
|---------------------|-----------------|-----------------|----------------|

|         |           |         |         |
|---------|-----------|---------|---------|
| Casado. | 2-50.0%   | 1-25.0% | 1-25.0% |
| Otro.   | 1- 100.0% | 0       | 0       |

**Fuente:** Elaboración propia

La gran mayoría de los directivos encuestados tienen el estado civil casado/a, por lo que el vínculo familiar parece estar detrás del motivo principal por el cual se accedía a un cargo como director, inferimos la búsqueda de un trabajo sólido y la estabilidad laboral, como primer factor.

*Tabla 25. Lugar de Nacimiento del Directivo.*

| <b>L. Nacimiento</b> | <b>Mexicali</b> | <b>Ensenada</b> | <b>Tijuana</b> |
|----------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Ensenada             | 0               | 1-100.0%        | 0              |
| Mexicali             | 1- 100.0%       | 0               | 0              |
| Sonora               | 1-100.0%        | 0               | 0              |
| Nayarit.             | 1-100.0%        | 0               | 0              |
| Jalisco              | 0               | 0               | 1-100.0%       |

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla, la mayoría de los directivos encuestados nacieron en un municipio del Estado de Baja California. Como es sabido la frontera norte de México constituye una de las zonas más importantes debido a su posición geográfica ya que se trata de una región heterogénea y de múltiples expresiones culturales, sociales, económicas y políticas, tanto a nivel local como nacional (Utley, 2010). Esta región se caracteriza principalmente por la presencia de diversos flujos migratorios provenientes de diferentes partes del país y de otras naciones, es por esto que la migración es un fenómeno que se manifiesta con mayor grado en esta zona que en cualquier otra parte (Cruz, 1990). La migración además de ser un fenómeno de importancia por la cantidad de personas que participan en estos movimientos, también se involucran factores sociales, políticos, económicos y culturales que hacen que se complique el análisis de este fenómeno, pues hay que tomar en cuenta la ideología (expectativas, costumbres, estilos de vida, actitudes, entre otros) de estos individuos pues es una característica que no es apreciable a simple vista. Es responsabilidad del profesor que trabaja en escuelas ubicadas en las zonas fronterizas que conozca los elementos socioculturales influyen en las expectativas de los estudiantes que atienden. Por lo tanto, inferimos que esta variable es positiva, debido a que la mayoría de los directivos, al haber nacido y vivido en el estado, tienen conocimiento de las problemáticas y fenómenos que vive el Estado especialmente de los relacionados con el

ámbito sociodemográfico.

Tabla 26. *Qué otra actividad profesional realiza*

| Otra actividad que realice. | Mexicali | Ensenada | Tijuana |
|-----------------------------|----------|----------|---------|
| Trabajador asalariado       | 3-60.0%  | 1-20.0%  | 1-20.0% |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se puede observar que la totalidad de los encuestados (Directivos), de los tres municipios Mexicali, Ensenada y Tijuana, señalaron no tener otra actividad. Inferimos por las respuestas obtenidas que dedican tiempo a su trabajo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo les da seguridad y un mayor compromiso con la escuela Normal, se identifican y desea participar activamente en ella. Concluimos que tienen disposición a dedicar sus esfuerzos para lograr la misión y el cumplimiento de los objetivos de la escuela donde cada uno de ellos laboran. Relacionamos esta variable con los años de servicio, el compromiso suele ser mayor entre los directivos con mayor antigüedad, por el deseo de que su centro educativo tenga reconocimiento y la interacción que desempeñan con los equipos de trabajo.

Tabla 27. *Años de servicios*

| Años de servicio | Mexicali | Ensenada | Tijuana |
|------------------|----------|----------|---------|
| 5-15             | 1-100.0% | 0        | 0       |
| 15-25            | 1-50.0 % | 1-50.0%  | 0       |
| 25 o más.        | 1-50.0%  | 0        | 1-50.0% |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, la tabla superior representa y se analiza la distribución de los participantes según la antigüedad en la escuela Normal. Como puede observarse sólo 1 de los participantes (Directivo) están trabajando entre 5-15 años de servicio ubicado en el municipio de Mexicali; y los otros cuatro directivos participantes tienen como mínimo una antigüedad de 15 a más de 25 años de servicio.

Tabla 28. *Señale cuál es su último grado de estudios*

| Grado de estudios. | Mexicali | Ensenada | Tijuana  |
|--------------------|----------|----------|----------|
| Lic. Titulado.     | 1-50.0%  | 0        | 0        |
| M. Pasante.        | 1- 50.0% | 0        | 0        |
| M. Titulado.       | 1-50.0%  | 1-100.0% | 1-100.0% |

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en la tabla anterior, cómo se destaca ampliamente la formación universitaria y de posgrado que posee el directivo de los tres municipios analizados. De los cinco directores, solamente un director tiene licenciatura ubicándose en el municipio de Mexicali; los demás directivos todos poseen un grado de maestría; por lo tanto, inferimos que el hecho de tener otros estudios los prepara para el desarrollo de habilidades de investigación educativa donde incorporan la reflexión y búsqueda de conocimientos relacionados con la gestión educativa y los procesos de enseñanza -aprendizaje. Con tales resultados esperamos al menos con lo discutido en el marco teórico que tengan mayores posibilidades en el desempeño de su práctica y contribuyan positivamente en dirigir la escuela Normal.

*Tabla 29. Cuál es su área de especialidad en su formación profesional*

| Área de especialidad.                        | Mexicali | Ensenada | Tijuana |
|----------------------------------------------|----------|----------|---------|
| C. de la educación, pedagógica, humanidades. | 3-60.0%  | 1-20.0%  | 1-20.0% |

**Fuente:** Elaboración propia

La formación profesional es una tarea intelectual compleja, que implica una responsabilidad competitiva y enfrenta retos constantes. La docencia requiere entonces saberes disciplinarios y pedagógicos, disposición, compromiso, creatividad y pasión. Como se ilustra en la tabla 28, todos los directivos tienen alineación en un área educativa.

*Tabla 30. Cuál es el nombre de la institución de egreso*

| Institución de egreso | Mexicali | Ensenada | Tijuana  |
|-----------------------|----------|----------|----------|
| UPN                   | 0        | 0        | 1-100.0% |
| ENEE.                 | 0        | 1-100.0% | 0        |
| ENSN.                 | 1-100.0% | 0        | 0        |
| UEEP                  | 2-50.0%  | 0        | 0        |

**Fuente:** Elaboración propia

Lo ilustrado en la tabla, todos los directivos han egresado de instituciones donde se preparan y perfeccionan a los docentes. Cuatro de los directivos han realizado estudios de posgrado, les interesa su formación permanente siempre en el interés y búsqueda por alcanzar, la productividad, eficiencia, competencia, e incluso la excelencia académica, lo ven como un beneficio no sólo individual, sino también, social, institucional, escolar, y

pedagógico. Y han acudido a universidades especializadas para el ámbito educativo.

*Tabla 31. Turno que labora*

| Turno      | Mexicali | Ensenada | Tijuana |
|------------|----------|----------|---------|
| Matutino   | 3-100.0% | 0        | 0       |
| Vespertino |          | 0        | 0       |
| Mixto      | 0        | 1-50.0%  | 1-50.0% |

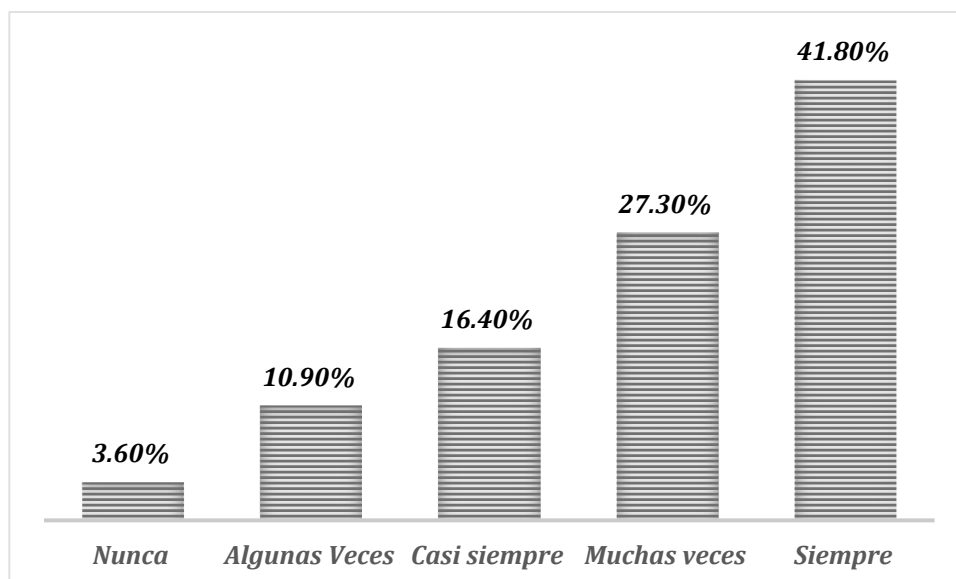
**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla, existen dos modalidades de horarios, donde se desarrollan a diario prácticas educativas que están fuertemente condicionadas por las decisiones organizativas que, con carácter general, se toman en la institución. Esta variable tiene relación con las decisiones sobre los horarios, el uso de los espacios, los sistemas de agrupamiento del alumnado o sobre los componentes y las funciones de los equipos de trabajo que conforman los profesionales que allí trabajan afectan en gran medida a las propuestas y las decisiones curriculares que toma cada docente en su aula, pensando en su grupo de estudiantes. Para el caso de Mexicali y su contexto, la actividad laboral se desarrolla durante el día, y para los directores de Ensenada y Tijuana es mixto.

#### **5.4 Resultado del cuestionario Habilidades Directivas del director de las Escuelas Normales (HDDEN) a nivel Estatal.**

*Gráfica 9. Habilidades de liderazgo del Directivo.*



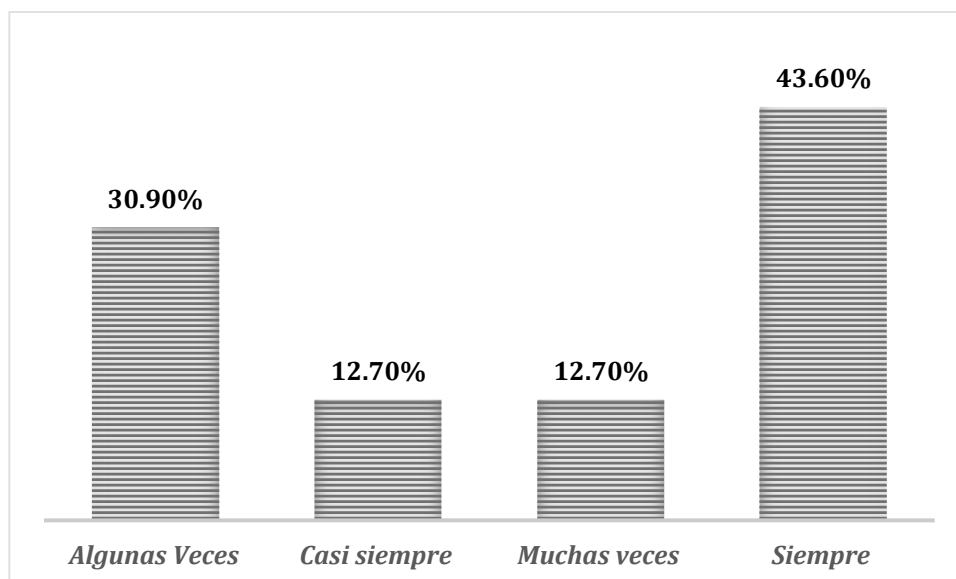


**Fuente:** Elaboración propia

La gráfica superior muestra que la mayoría del directivo de los tres municipios analizados el 69.1% respondieron (*Muchas veces* y *Siempre*) recurren a su liderazgo. En un referente conceptual de contraste podemos recuperar los trabajos de investigaciones como Goleman; Zárate y Matviuk, quienes coinciden sobre la importancia del liderazgo, como un elemento clave de una verdadera ventaja competitiva, que puede proporcionarle un gran potencial de mejora a cualquier organización, en muchos aspectos: motivación, implicación, compromiso, optimización de recursos, eficacia y eficiencia, dirección y rendimiento de los equipos, delegación, etc. (Goleman, 2012; Zárate y Matviuk, 2012). Como se puede observar en las gráficas en un porcentaje amplio los directivos se autoevalúan positivamente en la identificación de habilidades directivas.

Como lo plantea Estaba (2008) “las organizaciones demandan modernos sistemas gerenciales y la formación especializada de recursos humanos con capacidad de afrontar los nuevos procesos de cambios” (p.142). Por tal motivo, inferimos por los resultados que cada uno de los encuestados desarrolla algún tipo de liderazgo.

Gráfica 10. *Habilidades de Toma de decisiones del Directivo.*

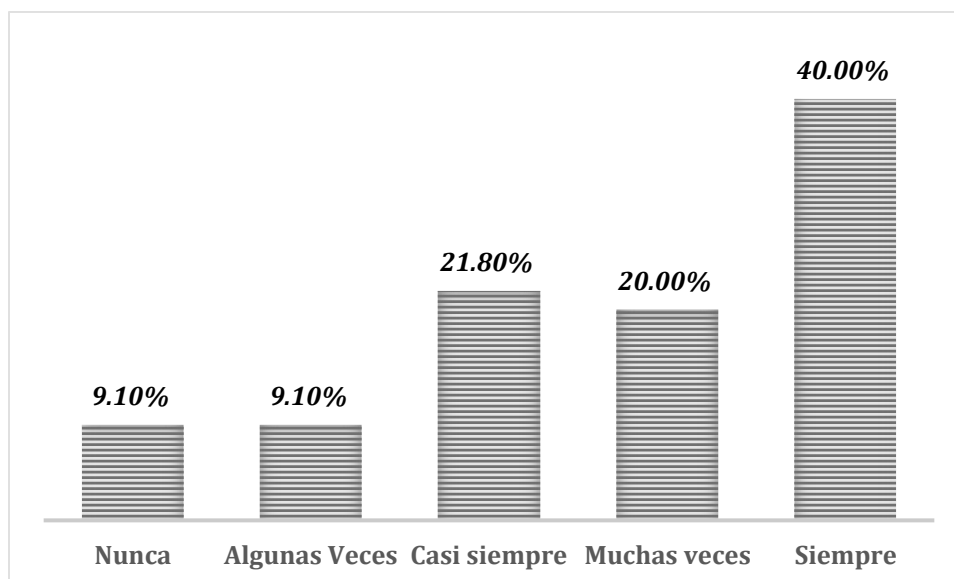


**Fuente:** Elaboración propia

La segunda Dimensión *Habilidades de Toma de decisiones* representada en el gráfico superior se puede estimar que el directivo con un puntaje de 56.3% (para las opciones de respuesta *Siempre* y *Muchas veces*) percibe que la toma de decisiones es consensuadas y acertadas. Inferimos que un directivo requiere, no solo conocimientos y una actitud adecuada, sino también, determinadas habilidades; entre ellas están la toma de decisiones. Según los resultados obtenidos, algunos directivos esta *Dimensión* lo perciben como una habilidad positiva.

Otro porcentaje de los directivos, con un 43.6 % afirman (en las opciones de respuesta *Algunas veces* y *Casi siempre*) las tomas de decisiones de los directores no consideran a su personal o equipo de trabajo al momento de tomar las decisiones institucionales. Siendo esto así, cabe destacar lo planteado por Simon (citado por Navia 2002) que la responsabilidad de los procesos de toma de decisiones en las instituciones educativas implica un encuentro consensuado de ideas, y la necesidad de profesionalizar a los que se encargan de este proceso, pueden ser los directores, docentes, o los representantes del cuerpo directivo, ya que las consecuencias de una toma de decisiones inadecuada en tiempo o forma, puede significar pérdida de confianza, credibilidad, contención o sentido de justicia, como valores fundamentales sobre los que sostienen una organización educativa.

Gráfica 11. *Habilidades de Diagnóstico del Directivo*

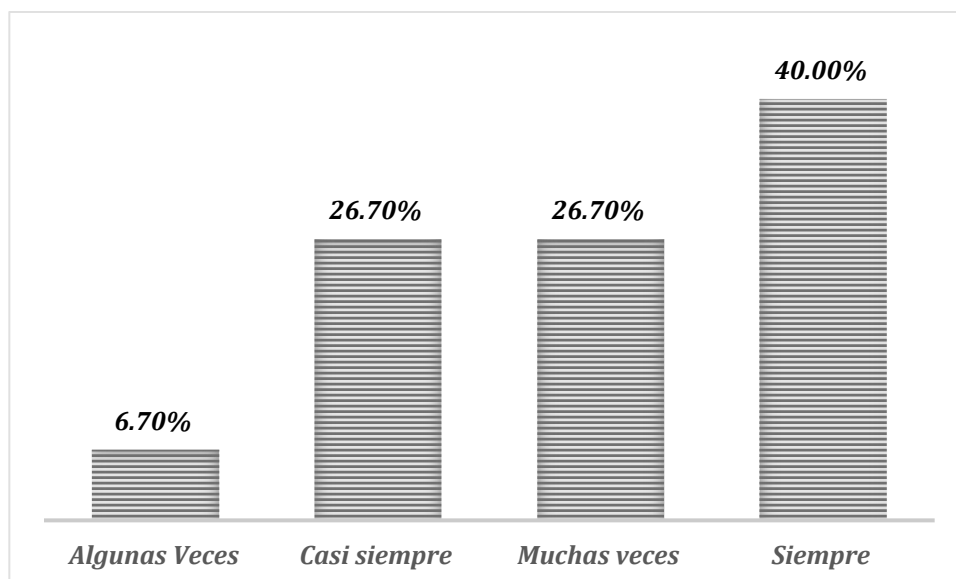


Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Gráfica 19 de *Habilidades de Diagnóstico* por parte del directivo de las escuelas Normales estudiadas, la puntuación obtenida en el cuestionario para esta dimensión arroja que 60.0 % (para las opciones de respuesta *Muchas veces* y *Siempre*). El directivo analiza el entorno y contexto al interior así como el exterior para prever cómo cada escuela Normal deberá afrontar las problemáticas a las que se enfrentará o está enfrentando, consideran que el análisis permanente de información es uno de los mecanismos más efectivos para detectar problemas y afrontar oportunidades.

Inferimos que las escuelas Normales por municipio tienen sus características y recursos que las diferencian unas de otras, por lo que es muy importante que se analicen internamente y reconozcan sus debilidades y fortalezas para poder revolver los retos que se le presentan. Los directivos encuestados con un 30.9% respondieron que *Casi siempre* y *Algunas veces* utilizan esta habilidad de diagnóstico para detectar algún problema; con cifras más bajas respondieron 9.10% quienes señalaron *Nunca* manejar esta habilidad de diagnóstico.

Gráfica 12. *Habilidades de Conocimiento del Directivo.*



**Fuente:** Elaboración propia

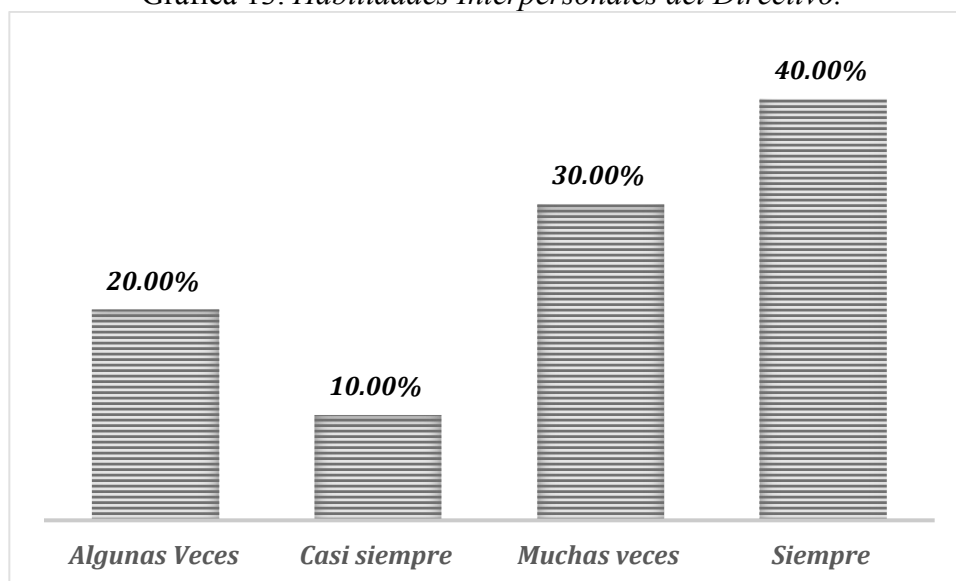
Esta *Habilidad de Conocimiento* como se puede observar en la gráfica superior arroja los siguientes resultados: 66.7% (en las opciones de respuesta *Muchas veces* y *Siempre*). En este sentido, tal y como se planteó en el marco teórico, el directivo de un centro educativo debe tener una amplia *habilidad* de conceptualización que le permita pensar en términos de modelos; es decir, debe contar con habilidades de conocimientos y competencias necesarios para usar métodos, técnicas, equipos para la realización de una tarea específica. Esas habilidades a las que nos referimos deben contemplar la organización como un todo, incluyendo el arte para coordinar así como descifrar las ideas, los conceptos y las prácticas. En síntesis, son las habilidades con que se cuenta para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender dónde se articulan su influencia dentro del mismo espacio educativo. Podemos inferir que los directivos de las escuelas Normales estudiadas sí tienen esta habilidad. En este sentido, en coincidencia con Chiavenato (2006) podemos definir esta habilidad como “la capacidad en desarrollar métodos para utilizar técnicas o equipos específicos relacionados con la ejecución del trabajo” (p. 21).

Los directivos señalan que ellos tienen clara misión, los valores, la definición de los objetivos al logro, el manejo de juntas, y tienen el conocimiento suficiente para llevar a cabo las acciones institucionales. Con el 33.4% algunos directivos respondieron que *Casi siempre* y *Algunas veces*. Este resultado es poco alentador ya que consideramos a esta habilidad como una de las de mayor importancia, así como indispensables que debería

poseer un directivo, ya que se basan en el pensamiento estratégico, el análisis y creatividad, este tipo de habilidad determina los objetivos, las estrategias y tácticas.

Cuanto mejor se proyecta e implemente está se garantiza el éxito que tendrá en modelo de gestión estratégico utilizado. Como lo señala Castells la figura de un nuevo perfil profesional para ocupar los altos cargos de las instituciones públicas, viene dada por el hecho de que las formaciones y los aprendizajes tradicionales ya no preparan para “la sociedad red” (Castells, 2009).

Gráfica 13. *Habilidades Interpersonales del Directivo.*



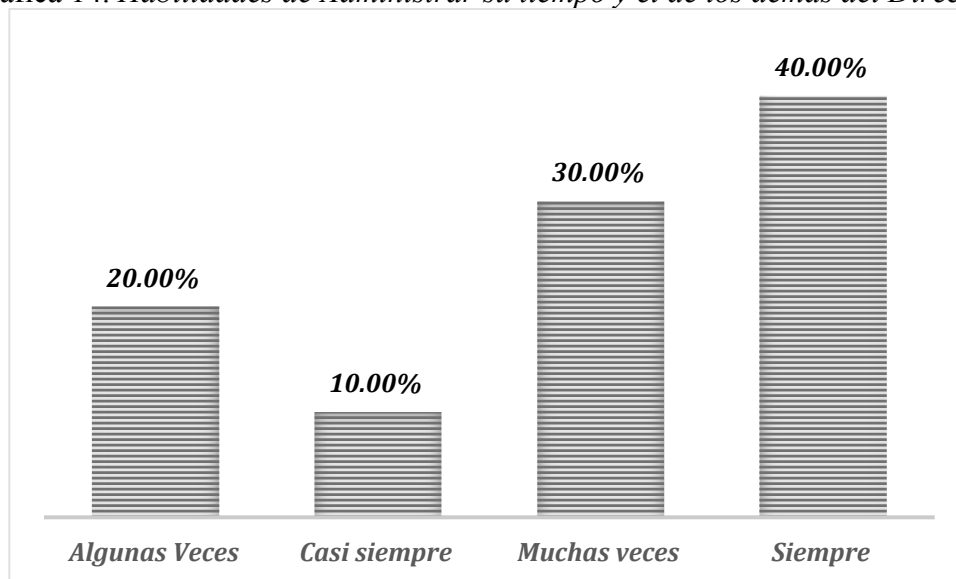
Fuente: Elaboración propia

Por la descripción que vemos en la gráfica anterior, los directivos se valoraron positivamente en estas *Habilidades Interpersonales* con un 70% (en las opciones de respuesta *Muchas veces* y *Siempre*). En este sentido, Goyal (2013) afirma que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante. Al observar que los directivos se valoraron positivamente en esta habilidad, inferimos que estos tienen respeto para sí mismo, pero también un respeto hacia los derechos y necesidades de los otros trabajadores, coordinadores y estudiantes. Por sus respuestas asumimos que les gusta poder trabajar en armonía con los compañeros de trabajo.

Lo anterior coincide con Newman (2000) quien afirma que se está generalizando un nuevo lenguaje basado en el desarrollo, la involucración, el cumplimiento, la escucha, el apoyo, la ayuda y el compromiso. Es decir, un nuevo lenguaje en el que el despliegue de las habilidades interpersonales cobra un nuevo significado, y los directivos de las escuelas Normales están incorporando bastantes características relacionadas con esta dimensión como son la motivación, delegación, resolución de conflictos.

También se puede apreciar en la Gráfica 21 con 10% (en la opción de respuesta *Casi siempre*) y un 20% (en *Algunas veces*) estos son resultados menos favorecedores. En el caso específico de los reactivos de esta dimensión percibimos que la capacidad de algunos directivos para dar solución a posibles conflictos, ineficiencias laborales entre otros problemas que impiden el funcionamiento eficaz entre los miembros de la institución no está del todo considerada una su tarea directiva.

Gráfica 14. *Habilidades de Administrar su tiempo y el de los demás del Directivo.*



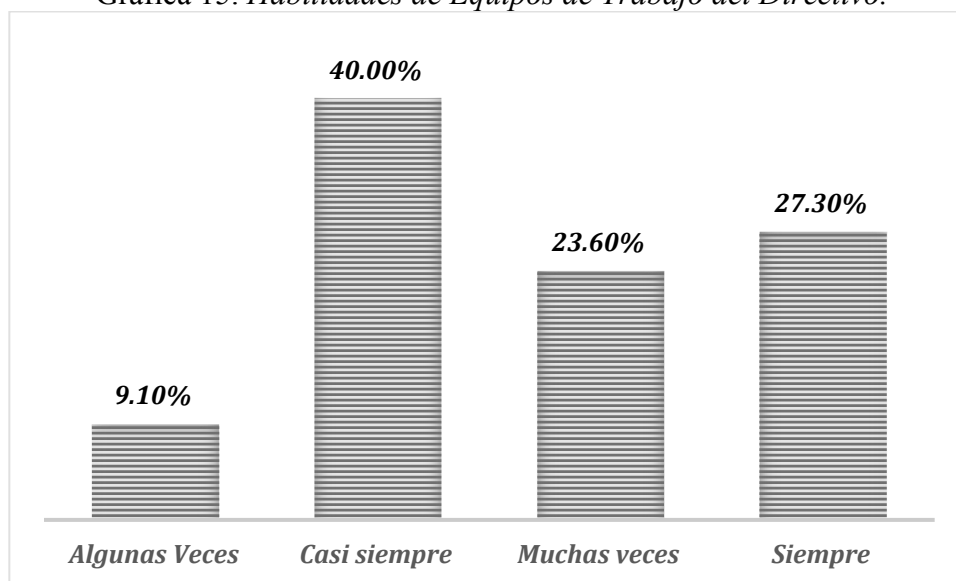
Fuente: Elaboración propia

Como se representa en la Gráfica 22: *Habilidades de Administrar su el tiempo y el de los demás*. La importancia que tiene administrar adecuadamente el tiempo para ser más eficaces y eficientes en el puesto de trabajo del directivo, se aprecia con un 70% (en las opciones de respuesta *Muchas veces* y *Siempre*) y para poder delegar, coordinar y organizar a los colaboradores. Las empresas valoran cada vez más dicha gestión, ya que mejora la productividad y la competitividad de las escuelas Normales.

En este marco, Claessens (et. al. 2007) considera que la gestión del tiempo se ha definido como el proceso por el cual un individuo logra realizar más eficazmente las tareas y metas, un proceso por el cual una persona obtiene el control del momento y del contenido de su actividad. La percepción de algunos directivos es que esta *Habilidad de Administrar el tiempo* con un 10% (*Casi siempre*) y con un 20% (*Algunas veces*) no son utilizadas adecuadamente debido a que son varias tareas las realizadas al mismo tiempo, o de la imposibilidad de cumplir con su agenda por diversos motivos: interrupciones, incluso aceptan una inadecuada organización de ellos mismos.

Por lo tanto, podemos afirmar que los directivos de las escuelas Normales, realizan sus tareas y gestión según su prioridad en cuanto a importancia y urgencia. Inferimos por las respuestas al cuestionario que en algunos casos les falta motivación o comunicación incluso hasta información por ello no administran bien el tiempo. Coincidimos por lo señalado por Hellsten (2012) quien advierte que la gestión del tiempo ha sido descrita relacionándola con muchas disciplinas y muchos términos diferentes, incluyendo la espontaneidad, el equilibrio, la flexibilidad y el control sobre el tiempo.

Gráfica 15. *Habilidades de Equipos de Trabajo del Directivo.*



Fuente: Elaboración propia

Lo que se muestra en el gráfico superior tiene que ver con los resultados de Dimensión de *Las Habilidades de Equipos de Trabajo*. Esta dimensión está muy ligada con el desarrollo e implementación del Modelo de Gestión Estratégico porque permite

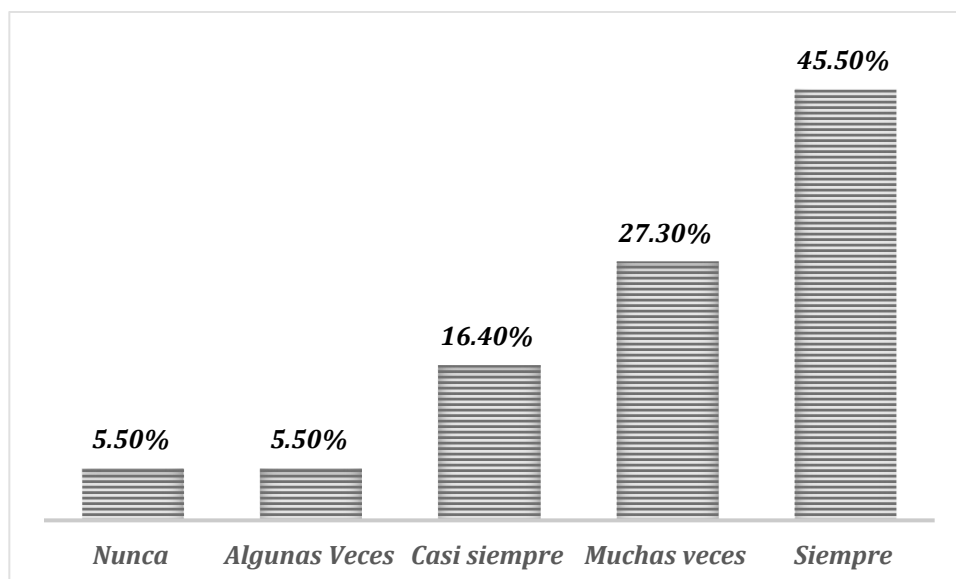
evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, y donde el equipo está liderado por un director. Es decir, la dimensión está ligada a un positivo liderazgo.

Los datos fueron los siguientes 50.9% (para las opciones de respuesta *Siempre y Muchas veces*). Con estos datos es notable que los directivos tienen un sentido de cooperación, iniciativa, entusiasmo, relaciones interpersonales, siendo las guías orientadoras de las escuelas Normales; pero, concluimos que también deben fortalecer el proceso de aprendizaje y habilidades de los integrantes de los Equipos de Trabajo, un trabajador satisfecho trabaja con gusto y representa mejores resultados según la teoría revisada (Schein, 2015; Lamas, 2002).

Con resultados menos positivos el 40% respondió *Casi siempre* y 9.1% *Algunas veces*, algunos directivos por los resultados y comentarios realizados indicaron que no siempre se involucran en el desarrollo personal y en crecimiento del equipo, por lo tanto inferimos que para los trabajadores y coordinadores esto genera una experiencia poco gratificante y la satisfacción por parte de los trabajadores, incluso ofrecer ayuda a los empleados para mejorar sus habilidades y destrezas para resolver problemas así como el manejo en la solución de conflictos y lo importante que es ser tolerantes ya que los equipos siempre necesitarán de tiempo suficiente en la toma de decisiones. En síntesis, coincidimos con lo que señala Andrew Carnegie sobre el trabajo en equipo como aquella habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes (Andrew Carnegie, 2001).

Gráfica 16. *Habilidades de Comunicación del Directivo.*





**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica superior los resultados que arrojan relacionados con la percepción que tienen los directivos sobre las *Habilidades de Comunicación* utilizadas son las siguientes, 72.8% indicaron que (en las opciones de respuesta *Siempre y Muchas veces*) manejan esta habilidad como un elemento para el *Modelo de Gestión Estratégico*. Una de las características de la gestión es que el director debe tener la capacidad de escuchar a sus colaboradores, ser empático y al mismo tiempo ser capaz de responder oportunamente a cualquier situación que se presente en la escuela Normal; por lo tanto, la comunicación es indispensable.

Por los resultados, tanto de la encuesta como de las entrevistas informales que se aplicaron, inferimos que los directivos estudiados tienen estrechos vínculos entre sus colegas y los agentes educativos (profesores, administrativos, coordinadores, estudiantes e incluso con la comunidad), conservan un fuerte sentido de pertenencia a la escuela Normal ya que todos los directivos que actualmente tienen esa responsabilidad son egresados de la misma escuela que ahora dirigen. Coincidimos por lo señalado por Cerro (2010) quien explica que “una de las cualidades personales que debe resaltar en un directivo es su capacidad de comunicación, aquella que va ligada a una buena disposición para la escucha sincera” (p. 105).

También el gráfico 24 muestra respuestas menos alentadoras. Algunos directivos expresaron que en esa dimensión tienen algunas cuestiones -problema que se les dificulta el

uso adecuado de la habilidad de comunicación, teniendo algunas discrepancias con algunos docentes, no tiene una comunicación organizada, por lo que adolece de integración con algunos miembros de la comunidad educativa. Por lo cual respondieron que en un 16.4% (*Casi siempre*) la usan, con un 5.5% (*Algunas veces y Nunca*).

Cada uno de los directivos encuestados y entrevistados se sienten satisfechos con el funcionamiento de la institución, los valores compartidos y se sienten integrados en gran parte de los espacios institucionales.

El análisis de los datos implica su recopilación, organización y clasificación en unidades, esquematizar, seleccionar qué es lo importante y en qué van a contribuir a la investigación. Según Pérez (1994), el sentido del análisis de datos en la investigación cualitativa consiste en reducir, categorizar, clarificar y comparar la información con el fin de obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio (p. 102). Por medio de un proceso sistemático y ordenado, pero a la vez que sea flexible ya que los datos se interrelacionan e influyen unos en otros. El análisis de datos cualitativo es buscar tendencias, regularidades o patrones y alcanzar datos únicos. Para ello es necesario reducir los datos cualitativos elaborando códigos que nos faciliten el proceso, lo que implica seleccionar, focalizar, abstraer y transformar los datos brutos para ir determinando conclusiones. La exposición de datos puede definirse como la reunión organizada de información que permite extraer conclusiones (Colas, 1992, citado por Pérez Serrano 1994, p. 113).

Esta tesis ha seguido estas fases de forma interactiva de manera que el análisis de unos datos retroalimentaba el estudio y nos aportaba las claves para volver sobre los datos, reflexionar y buscar nuevas relaciones. Los ejes de análisis a partir de los cuales dividimos los temas explorados en las entrevistas y en la observación asignamos códigos que clasificamos en categorías, entre las que como vemos aparecen interconexiones.

### **5.5 Análisis de Entrevistas directivo de las Escuelas Normales por Municipio.**

Como complemento a la información derivada de los cuestionarios, se optó por realizar una entrevista semi-estructurada a cada uno de los directores de las escuelas Normales seleccionadas, donde el instrumento y los resultados arrojados permitieron

salvaguardar una visión más amplia de lo que acontece en la gestión de cada una de las escuelas estudiadas. Ver tabla 33, en ella se plasma lo ejes de análisis.

Tabla 32: Ejes de análisis.

| Ejes de análisis.                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------|
| (a) Motivación.                                                                          |
| (b) Contexto Institucional.                                                              |
| (c) Contexto escolar de las Normales.                                                    |
| (d) Estrategia que utiliza para la aplicación del Modelo de Gestión Estratégica.         |
| (e) Recomendación sobre la formación de la dirección y el Modelo de Gestión Estratégico. |
| (f) Formación para el puesto directivo.                                                  |

Para el análisis e interpretación de la entrevista se agruparon en cuatro dimensiones los efectos: (a) Motivación, (b) Contexto Institucional, (c) Contexto escolar de las Normales y (d) Estrategia que utiliza. (e) Recomendación sobre Formación para el puesto directivo. (f) Formación para el puesto directivo. A continuación, se presenta el análisis específico enmarcándolo con algunas referencias conceptuales ventiladas en detalle en el capítulo correspondiente.

La Dimensión-motivación es entendida como la energía cognitiva, emocional y conductual para hacer las cosas bien y lo más rápidamente posible. Leache señala que la motivación es entendida como una fuerza impulsora que dinamiza el comportamiento del directivo docente impulsándolo y orientándolo al logro de objetivos misionales mediante una serie de acciones de diferente naturaleza (Leache, 2001). En esta dimensión se indagó sobre las motivaciones que hicieron a decidirse, aspirar y asumir un cargo directivo.

Por su lado, la dimensión del entorno, comprende la gestión de las relaciones con otras instituciones, así como el conocimiento respecto a la manera en que éstas contribuyen al logro de las metas y objetivos estratégicos establecidos, la obtención de recursos a través de la intervención de instituciones, las relaciones entre integrantes de la comunidad educativa y, en especial la relación familia-comunidad; así como la integración de actividades orientadas a fortalecer las relaciones con la comunidad.

En cuanto a la dimensión del contexto la misma comprende aspectos como la actitud emprendedora para motivar cambios en la institución que contribuyan a la mejora de la calidad educativa; la solución de problemas en forma creativa e innovadora; el control de emociones ante personas y situaciones que se presentan propias del trabajo; programación de actividades; cumplimiento de las mismas según metas establecidas y el reconocimiento de fortalezas y debilidades en el desempeño del cargo.



Tabla 34: categorías y códigos empleados para el análisis.

| Categorías                                                                                | Códigos                                                                     | Entrevista.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Motivación para asumir el cargo de directivo a través del Modelos de Gestión Estratégica. | Motivos.<br>Necesidades.<br>Interés.<br>Esfuerzo.                           | Impacto en la formación de docentes.<br>Experiencia de dirigir y gestionar.<br>Mi estilo de gestión de puestos anteriores.<br>Apreciación personal de realizar un buen trabajo.<br>Actitudes y aptitudes para desarrollar una buena labor directiva.<br>Ser persona carismática y con liderazgo.<br>Capacidad de relacionarme con los profesores y estudiantes. |
| Contexto Institucional.<br>Aquellos elementos ajenos a la organización que influyen de    | Factores Socio Culturales (Falta de comunicación).<br>Factores Tecnológicos | Falta de planificación de la DFAD.<br>Deterioro presupuestal.<br>Falta de recursos humanos.                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| manera directa o indirecta el cumplimiento de objetivos | Factores Económicos.<br>Factores Humanos.<br>Factores Político Legales (Enormes tareas que realizar, Excesivo cumplimiento normativo y administrativo, Sindicato).<br>La administración del Estado (Falta de autonomía).<br>Las leyes, regulaciones y trámites que obstaculizan.      | Capacitación y actualización.<br>Falta de colaboración del Sistema para la formación docente.<br>Colaboración de las autoridades.<br>Mayor comunicación con las autoridades.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| El contexto escolar de la Normal.                       | Las relaciones con los empleados.<br>Recursos.<br>Sistemas y procedimientos.<br>Identidad.<br>Factor Humano.<br><br>Comunicación interna.<br>El tamaño de las escuelas Normales.<br>Los educandos, educadores.<br>El papel de los escenarios y equipamiento.<br>El papel del docente. | Tamaño de la institución.<br>El número de docentes.<br>La matrícula.<br>Programas educativos es un universo diverso e inmenso.<br><br>La atención que demanda cada integrante ocupa demasiado tiempo de nuestra agenda.<br>Difícil que todos se quieran sumar al trabajo o a pensar entre todos en cómo orientar la misión y la visión.<br>Profesores con perfiles diferentes<br>Profesores tienen sus propias prácticas.<br>Creencias sobre los procesos de enseñanza –aprendizaje.<br>Influye su formación pedagógica.<br>Actitud ante la interacción.<br>Disposición para la cooperación y el intercambio.<br>Resistencia.<br>Malas actitudes.<br>Experiencias negativas.<br>Gestión alcanzó fortalezas.<br>Gestión con vicios.<br>Ideología.<br>Pervierte las formas de pensar.<br>El perfil y tipología de estudiantes que atendemos son de un nivel socioeconómico muy bajo.<br>Profesores no cumplen con su trabajo.<br>Faltan o se enferman.<br>Docentes no hacen una planeación adecuada.<br>Falta de apoyo de algunos profesores.<br>Docentes no cumplen con las normas. |
| Estrategia que utiliza para la                          | Nuevas competencias y                                                                                                                                                                                                                                                                 | Trabajo en equipo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| aplicación del Modelo de Gestión Estratégica.                                        | <p>habilidades.<br/>Trabajo en equipo.<br/>Innovación.<br/>Un tratamiento integral a nuevas situaciones educativas.<br/>Trabajo colaborativo.<br/>Formación reflexiva y activa.<br/>Nuevas formas de organizar el trabajo.<br/>Democracia.<br/>Organización social.<br/>Dirección en procesos grupales.</p> | <p>Integración de grupos de trabajo.<br/>Delegación de funciones.<br/>Ambiente de trabajo proactivo.<br/>Sensibilizar y concientizar la importancia de trabajar en colectivo.<br/>Escuchar ideas, críticas y opiniones.<br/>La comunicación.<br/>Colocar los perfiles adecuados.<br/>Crear una visión común.<br/>Cambios en los procesos administrativos y organizativos.<br/>Involucrar a los docentes y estudiantes.<br/>Gestionar cuerpos académicos.<br/>Estilo de dirección más participativo, abierto y democrático.<br/>Participen en la toma de decisiones.<br/>Consensos y no enfrentamientos.<br/>Supervisión en las academias.<br/>Incorporar conceptos como liderazgo.<br/>Motivación.</p> |
| Formación para el puesto directivo.                                                  | <p>Mejorar su desempeño.<br/>Necesidad de formación antes de tener el puesto.</p>                                                                                                                                                                                                                           | <p>No tuve cursos previos.<br/>Nunca una formación especializada para el puesto.<br/>Seminario de directores.<br/>Experiencia por estar en diversos puestos.<br/>Problemáticas enfrentadas por un directivo es que fuimos formados para ser profesores.<br/>Esta actividad la vas aprendiendo sobre la marcha.<br/>No tuve preparación.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Recomendación sobre la formación de la dirección y el Modelo de Gestión Estratégico. | <p>Financiar los cursos por parte de las autoridades.<br/>Cursos innovadores.<br/>Implementación de metodologías administrativas y de gestión.<br/>Evaluar las necesidades de los directivos.</p>                                                                                                           | <p>La formación directiva es importante y necesaria como parte de la docencia.<br/>Prioridad del Sistema Educativo Formar a sus directivos.<br/>Proporcionar talleres de interés.<br/>Evaluación diagnóstica de las necesidades de mejoramiento del profesorado y de los directivos.<br/>Programas adecuados para la formación del director.<br/>Herramientas básicas para la administración de las escuelas.<br/>Prioridad de las autoridades capacitar a quienes tienen un interés por asumir un cargo directivo.<br/>La preparación en áreas administrativas con anticipación.</p>                                                                                                                  |

A partir de las previas definiciones (generales) de las dimensiones, el guion de la entrevista se presentó en un formato semiestructurado procurando que dicha guía explorara las motivaciones que llevaron a mudarse del aula a directivo; algunas problemáticas que afectan dicha función (situaciones externas); determinados obstáculos que afectan la práctica directiva (situaciones internas); así como indagar si antes de asumir el puesto se recibió algún tipo de formación considerada útil y necesaria para el puesto.

Al respecto se muestra la siguiente tabla con datos de los directores entrevistados:

| Escuela Normal | Cargo     | Antigüedad en el Cargo | Antigüedad en el sistema educativo. | Cursos de Administración | Estudios de Post-grado |
|----------------|-----------|------------------------|-------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| 1              | Directora | 3 años                 | 15-25 años                          | No                       | Sí                     |
| 2              | Directora | 1 año.                 | 25 o más                            | No                       | Sí                     |
| 3              | Directora | 3 años.                | 25 o más                            | No                       | No                     |
| 4              | Director  | 3 años.                | 15 años                             | No                       | Sí                     |
| 5              | Directora | 2 años                 | 25 a más.                           | No                       | Sí                     |

Los resultados presentados a continuación siguieron un formato básico en cuanto que recuperaron la narrativa de cada uno de los directores sin dejar la huella de cada una de las dimensiones antes señaladas, cuidando que el soporte de las inferencias proporcionadas fuera objetivo.

### 5.6.1 Directora Uno.

En el caso del primer Directivo se trató de una profesional de Educación Primaria con licenciatura en Educación, poseedora de un grado de maestría en Educación y con más de 30 años de experiencia, de los cuales suma 3 como directora.

Sobre la dimensión inicial (Motivación para el cargo de director); la educadora inquirida consideró:

*Primero fue el deseo de tener un impacto favorable en la formación de docentes, y en segundo adicionar experiencia para dirigir y gestionar acciones de organización académica.*

Interpretado lo anterior se desprende que las personas trabajan por diferentes razones siendo, dichos móviles, los que mueven al desempeño de tareas y búsqueda de objetivos.

La respuesta registrada, por otra parte, es afín a la concepción de motivación planteada por Soto quien señala que para impulsar a una empresa u organización es necesario estar motivado como guía capaz de mantener un propósito hasta lograr una meta (Soto, 2001). Para Robbins la motivación es la generadora de los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta (Robbins, 2004). Rodríguez, por otro lado, dice que solo por medio de la motivación se satisfacen las necesidades individuales o logran los objetivos organizacionales (Rodríguez, 2006).

Tocante a la dimensión del entorno o grado de dificultades (situaciones externas); la directora señaló tres problemas básicos.

(a) falta de planificación de la DFAD:

*A partir de la instancia estatal (DFAD), y sobre todo con poca anticipación, y la prisa urgencias se alteró el ritmo de trabajo, cambió la dinámica ya planeada y desgastó la estructura organizativa haciéndonos ver ante alumnos y personales docentes insuficientemente organizados provocando desatender otros aspectos.*

(b) Deterioro presupuestal:

*El Presupuesto Operativo Anual (POA) que año con año subsiste estancado desde hace once años (cuando era una escuela de dos licenciaturas), ahora tiene seis atendiendo a un mayor número de estudiantes que reclaman mejor atención de apoyo y servicios es imposible prestar.*

(c) Falta de recursos humanos:

*La situación laborar en cuanto recursos humanos presenta un 70 % del personal en condiciones laborales interinas, por horas, contratadas y comisionadas lo cual hace que cada ciclo escolar dificulte la organización, planeación y operación óptima.*

A partir de la problemática esbozada se puede señalar, tal lo señala Castells y Muñoz, que los sistemas educativos se encuentran sometidos a constantes dinámicas de presión y carencias para que para su radical transformación y respuesta a las necesidades que la sociedad espera de los diseños curriculares, enfoques pedagógicos y el pensamiento crítico-reflexivo (Castells, 2007; Muñoz, 2010). Una efectiva tarea directiva esta



fortalecida, más allá de la escasez y tensiones, con una musculosa administración, gestión, organización y liderazgo directivo escolar.

En relación a la Dimensión de contexto y los obstáculos correspondientes (situaciones internas) la directora señaló:

*“la dimensión o el tamaño de la institución, el número de docentes, la matrícula y los Programas educativos es un universo diverso e inmenso para atender de manera personal o a través de la estructura y envergadura de la Normal”. “Las múltiples y diversas situaciones laborales del personal, (profesores, administrativos, autoridades, estudiantes y la comunidad) y la atención que demanda cada integrante es, aparte de improviso, algo que ocupa demasiado tiempo de nuestra agenda”.*

Cuando se habla de la Gestión de un centro educativo se hace referencia al grado de eficiencia y eficacia que puede tener una organización como la escuela Normal a través de acciones de gestión directiva como la planificación, la organización, la fijación de objetivos y la priorización de las tareas; requieren dedicarle plazos siendo, la Administración del Tiempo una de las variables consideradas en la presente tesis, por ello un directivo debe saber planificar, organizar y verificar su tiempo y el del equipo trabajo. El tiempo es un costo escaso en cualquier organización, y en la escuela Normal, resulta menos sobrado dada la naturaleza y la complejidad que la Directora considera imposible tratar de dar respuesta a la gestión de áreas diferentes, así como atender a todos los integrantes del centro educativo. Kelly señala que para mejorar la administración del tiempo es necesario hacer una lista de actividades, organizarse, establecer objetivos, mantener y evaluar rutinariamente la programación y subdivisión de las tareas en partes más simples (Kelly, 2003).

Al preguntar a la Directora sobre la Estrategia utilizada para el desarrollo e implementación del Modelo de Gestión Estratégica, mencionó:

*“El de mayor aliento es operar la dirección a través del trabajo en equipo... numerando como estrategia principal la integración de grupos de trabajo y una adecuada delegación de funciones”.*

En tenor similar destaco: *“las condiciones internas para desarrollar la tarea directiva son por demás favorables, el trabajo en equipo es indispensable pues tengo la confianza en delegar en otras ciertas responsabilidades bajo un ambiente de trabajo proactivo, respetuoso y colaborativo al objetivo de la institución y a los*

*intereses, expectativas y perfiles de quienes formamos parte vital de la escuela Normal”.*

La conducción de la dirección de la escuela Normal, a través de dicha mirada, debe alcanzar las metas institucionales donde, para lograr la estrategia planteada directora destaca el trabajo en equipo como una práctica profesional pertinente para integrar a las personas a una organización directiva capaz de conseguir mayor eficacia y satisfacción en la tarea del grupo por medio de academias integrales.

En aquella coincidencia Bass (1985) manifiesta que el liderazgo incluye cuatro componentes: carisma donde se desarrolla una visión, inspiración para motivar hacia las expectativas personales y grupales, consideración individualizada preservando el respeto responsable y el poder tener vínculos relacionales claros y efectivos que contribuyan en la labor realizada por los equipos de trabajo.

En la entrevista al consultar a la Directora sobre la Dimensión para la Formación de Directores señaló la inexistencia de un proceso de preparación mismo que se reduce al desempeño docente y su historial académico donde destaca el rol en anteriores coordinaciones. Otro punto relevante para promoción acento la directora fue mi experiencia en el ámbito de la educación Básica.

*“Nunca recibí capacitación alguna por lo que siempre me he desempeñado de manera intuitiva o a través de la experiencia que se va conformando con los años. Al asumir la dirección ya contaba con experiencia en educación básica como directora en una escuela primaria y, por lo mismo, suficientemente familiarizada con procesos, planeación, evaluación y gestión al trabajar e interactuar con diferentes autoridades de diversos niveles y ámbitos”.*

Las problemáticas o retos que debe afrontar el directivo de una institución educativa demanda habilidades acordes a las mismas. Tedesco plantea que el conocimiento es en primer lugar un proceso dinámico y de fluir continuo y, en segundo lugar, que las escuelas son organizaciones inteligentes y de aprendizajes (Tedesco, 2000).

Como complemento a la pregunta anterior la Directora reconoce que es importante el uso de programas adecuados para la formación del director (pero) igual es importante la experiencia indicando la necesidad de contar con las herramientas básicas para la administración de las escuelas y manejo de un marco teórico metodológico aplicable a la organización.

Aquí recomienda: *“Creo que la formación directiva es importante y necesaria como parte de la docencia pues el maestro ejerce un liderazgo en su comunidad, en la escuela y en el aula lo cual lo obliga a desarrollar proyectos en base a la planeación y la evaluación, de forma que la gestión realizada va cambiando los niveles de la realidad”*.

En efecto, los argumentos de distintos especialistas en el área de gestión educativa señalan que no basta ser maestro para ocupar un cargo directivo cuando esta función demanda competencias técnicas diferentes al ejercicio docente y, para ello, se requiere formación (Antúnez y Villalain, Aguilera, 2003). En similar tono en una investigación realizada por Sandoval menciona el asunto de la profesionalización del director como un tema que requiere atención y condiciones laborales específicas (Sandoval, 2000).

### **5.6.2 Directora Dos.**

En el caso del segundo Directivo entrevistado su perfil es el siguiente: Posee una licenciatura en Educación, cuenta con más de 25 años de experiencia profesional y de ellos tres como directora. Igualmente cuenta con una maestría en el área educativa.

La primera de las dimensiones (Motivación para el cargo de director), descrita como energía que orienta la conducta humana hacia un objetivo, la Directora reconoce su personalidad y la de sus colaboradores, valora los aspectos positivos de ella y de cada persona, considera tener buenas relaciones con el personal bajo su cargo lo cual la motivó para aceptar el puesto. Su primer impulso fue el reconocimiento al trabajo realizado en otros cargos en la escuela Normal, los logros personales y la satisfacción laboral y sobre todo el fortalecimiento de la escuela Normal.

De sus consideraciones: *"El principal motivo fue mi experiencia porque anteriormente estuve como responsable de la sub dirección académica, allí, desde mi apreciación personal realicé un buen trabajo, hice amistades y relaciones de trabajo que, y por otro lado, satisface la propuesta realizada de parte de la autoridad correspondiente para ocupar la vacante. Obviamente pesó el interés de poder generar un cambio por medio de la gestión respectiva”*.

Sobre la dimensión del entorno y dificultades derivadas (situaciones externas); la directora señaló tres problemas principales en su gestión: a) escasos recursos humanos, b)

capacitación y actualización, y c) falta de colaboración de las autoridades para la formación docente.

(a) escasos recursos humanos:

*“la falta de recurso humano se concretiza en docentes de cinco tiempos completos quienes realizan una diversidad de funciones frente a grupo, pero, a la vez, desempeñan un rol como coordinadores...en el extremo la mayoría carecen del tiempo completo”*

(b) capacitación y actualización.

*“últimamente ha sido un requisito por parte de las autoridades sustentarse en las nuevas Reformas Educativas exigiendo a los maestros actualizarse y formarse, es decir, estudiar maestrías y doctorados presentándose un escenario poco favorable pues los profesores que trabajan por horas, al no tener jornadas completas se emplean en otros centros”*

(C) falta de colaboración del Sistema para la formación docente.

*“Se carece de una política educativa y financiera que favorezca la formación y capacitación, por medio de incentivos como becas, bonos, convenios...”*

La Directora señala que aunque hay un buen número de profesores participantes y animados en sus puestos de trabajo, no hay posibilidad de una promoción profesional en contradicción a demandarle al directivo y profesores investigar y publicar en revistas especializadas o en libros monográficos aunque sin descargarlos de compromisos lo que, planteamientos de Ruiz (1995) se objetiva la complejidad, el incremento, la diversificación y los cambios de tareas en el trabajo práctico de los equipos directivos provocando una respuesta “estricta” en el cumplimiento de informes, datos, estadísticas y documentos exigidos por la administración lo que “distrae” al maestro del contexto en el que desempeñan su trabajo. En compatibilidad Frigerio y Poggi (1992) indican que en toda institución el conflicto es inherente a su funcionamiento, es parte de su propia dinámica, ya que a pesar de la falta de recursos tanto humanos como financieros la dirección tiene la habilidad de distribuir los recursos de la institución buscando satisfacer los intereses mediáticos de las autoridades educativas.

En relación a la Dimensión de contexto o frenos escolares respectivos (situaciones internas). La directora no distingue obstáculos en la Normal los cuales describe como una

realidad compleja y singular por su grado flujo-reflujo que dependerá de la configuración de problemas particulares de docentes y estudiantes.

*“Dirigir la escuela Normal no es una tarea sencilla, es pensar en conjunto con otros y eso a veces es difícil que todos se quieran sumar al trabajo o a pensar entre todos en cómo orientar la misión y la visión para mejorar la perspectiva escolar”.*

La importancia de la diversidad de pensamiento y la necesidad de negociación o resolución del conflicto es algo asumido por una buena parte de los directivos.

De todas las tareas y desempeños de las personas que dirigen establecimientos escolares, las más complejas se refieren a como vencer, superar o disminuir las diferencias en las ideas y pensamiento diversos.

Guerra (2000) reconoce como dilema fundamental de un director enfrentar la obligación de ejercer el control en el interés de lograr la participación y la innovación.

Al cuestionar a la Directora sobre la Estrategia utilizada para el desarrollo e implementación del Modelo de Gestión Estratégica, comentó: La Estrategia de Toma de Decisiones es colectiva mencionando que una de uso permanente es la de sensibilización a través de pláticas y orientaciones con los compañeros de trabajo, ya que cuenta con la habilidad de tomar decisiones democráticas que involucran a los maestros y coordinadores.

*“A partir de mi gestión me he dado a la tarea de sensibilizar y concientizar sobre la importancia de trabajar en colectivo pues permite tomar decisiones en conjunto, escuchar ideas, críticas y opiniones de todos más sabiendo que somos pocos frente a un mayor número de responsabilidades; de allí que la comunicación, para generar condiciones constructivas, sea algo común en aras de los procesos de enseñanza y aprendizaje”.... “una ventana que llevo a cambios en las áreas y departamentos, colocar los perfiles adecuados, empezar el trabajo colaborativo, conformar equipos, y crear una visión común”.*

La Directora como estrategia señala que es basta la responsabilidad de tomar decisiones diarias, porque antes de asumirlas debe considerar diversos enfoques grupales, por depender de ahí la mayor posibilidad de que las tareas ejecutadas sean eficientes.

Para Wallace (2006, p.84), “una conducta social acertada implica la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin negar el de los demás”. Esta gestión supone respeto a sí mismo garantizando los derechos y necesidades del otro y para su equipo de trabajo. En igual dirección Chiavenato (2006, p. 21), define las habilidades humanas como “la capacidad y el discernimiento para trabajar

con las personas, comunicar, comprender sus actitudes y motivaciones aplicando así un liderazgo eficaz”. La Directora, ante esta disyuntiva, identifica cual es la motivación más apropiada para los compañeros de trabajo. En resumen, para ella es muy importante laborar en armonía y conocer las necesidades de sus compañeros para así compartir la toma de acuerdos decisiones.

Al preguntar a la entrevistada sobre la Formación de directivos señaló que no existió ningún tipo de preparación para tal efecto sin dejar de reconocer haber recibido algunos cursos relativos a la Administración Escolar, por ser lo suyo, sin embargo, lo indispensable es la experiencia en cargos anteriores. Considera que ser directora no tiene ningún beneficio económico salvo la satisfacción de los logros alcanzados en la gestión.

*“No tuve cursos previos, tampoco una formación especializada para el puesto, lo que si alcance fueron grandes y magnificas experiencias, primero estuve tres años en la coordinación administrativa, después ocupé el cargo de coordinadora académica y la subdirección” ... “El subsistema me invitó a tomar un Seminario de directores pues mi trabajo de tesis de maestría fue sobre cuestiones de formación de directivos. Hoy considero que haber estado en diversos puestos de ciertas responsabilidades me ha permitido lograr y estar satisfecha con mi gestión”.*

Sañudo (2006:15) precisa a la gerencia o la dirección como un “proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos que construyen la institución educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos”, por ello, es de suma importancia y prioridad que los directivos adquieran habilidades y competencias gerenciales para el manejo de los aspectos administrativos, académico-pedagógicos y de convivencia en la comunidad con el objeto de lograr resultados exitosos en la función educativa encomendada por la sociedad; en consecuencia, el conocimiento y aplicación de modelos o paradigmas de gestión educativa innovadores y actuales son imprescindibles.

El propio Sañudo sugirió que los programas de capacitación y actualización se hagan con las nuevas metodologías de gestión, con una buena organización y con un enfoque dirigido a alcanzar metas específicas pues algunos cursos impartidos son ambiguos y descontextualizados.

*Aporta una recomendación al Considerar que “debería ser una prioridad del Sistema Educativo Formar a sus directivos, con todos los cambios que rigen a las*

*Normales toda vez que los cursos proporcionados en su mayoría, nada o poco tienen que ver con la realidad vivida en las escuelas Normales”.*

En algunas investigaciones Esparza (2007), alude el liderazgo pedagógico del Director, mientras de su parte, González (2008), identifica las necesidades de formación que de directores y subdirectores evidenciando las carencias de formación de estos para desempeñarse como líderes pedagógicos en las escuelas.

### **5.6.3 Directora Tres.**

El tercer Director entrevistado ofrece el siguiente perfil: Su profesión abarca una licenciatura en Educación con 20 años de experiencia de los cuales lleva tres como directivo.

La primera de las dimensiones (Motivación para el cargo de director); comenta llevarse muy bien con todos virtud a su buen carácter y modo de motivar a trabajar poniendo énfasis en que fue su liderazgo y reconocimiento obtenido en la escuela Normal el móvil que la llevo hacer directora.

*“Considero tener las actitudes y aptitudes para desarrollar una buena labor directiva... Reconozco mis fortalezas y debilidades. Pero también el respeto y cariño hacia mi persona y trabajo brindado por mis profesores”.*

En la entrevista la Directora se percibe entusiasta, asume el cargo con decisión y con plena conciencia de la oportunidad para poner en práctica todo aquello que alguna vez pensó en pro de la escuela Normal y la calidad educativa. Describe que la motiva el coadyuvar a resolver las carencias y los problemas de algunos compañeros maestros.

Con referencia a la dimensión del entorno o dificultades (situaciones externas); la Directora comenta que las exigencias son cada día más engorrosas porque lejos de simplificar los trámites se burocratizan más, obstaculizando la agilidad en atención a necesidades urgentes de la escuela Normal en relación con los procesos pedagógicos ya que planifican los lineamientos en el nivel central sin pensar en el nivel operativo local. Errores todos que limitan la gestión interna de las Normales como son a) Colaboración de las autoridades, (b) Falta de Planeación de la DFAD. (c) Escasos recursos financieros.

(a) Colaboración de las autoridades.

*“Consideró como de mayor peso las exigencias del Departamento de Formación y Actualización Docente al enfatizar más en los asuntos de orden administrativo y olvidar los pedagógicos”.*

(b) Falta de Planeación de la DFAD.

*“las autoridades de un día para otro nos solicitan reuniones, espacio, comisionar profesores, información escrita, etcétera”.*

(c) Escasos recursos financieros y apoyo de la DFAD

*“El poco apoyo en materia de recursos financieros, humanos, escaso incremento a la matrícula, la situación contractual docente, interrupción de pagos o desinterés de contemplar momentos o permisos en mejora la calidad laboral ha llevado, incluso, a desdeñar la exigencia de crear cuerpos académicos para realizar investigación”.*

Las instituciones escolares reclaman habilidades y actuaciones muy diversas de los directivos, entre otras, intervenir en diversos ámbitos o áreas. La Directora señala que los profesores desarrollan eficazmente las tareas que les son propias, empero el problema es la falta de planeación y de comunicación la DFAD.

En estudios recientes Muñoz indica que el directivo está abocado con mayor peso en tareas administrativas y escasamente ajustado a los requerimientos de la práctica y de la trayectoria que entre otros factores, identifican el estudio y las condiciones de trabajo que son exigentes en rendición de cuentas por lo que absorben mucho tiempo en las labores administrativas en las que tradicionalmente las políticas educativas en dirección se han centrado.

Tocante a la Dimensión de contexto u obstáculos (situaciones internas). La reflexión de la Directora es la siguiente: “en esta institución tenemos profesores de tiempo completo, medio tiempo, por asignatura, por horas y comisionados. Cada uno de ellos con diferentes formaciones lo cual provoca un desconocimiento entre los niveles del quehacer y descoordinación entre disciplinas, servicios y procesos de trabajo impidiendo la solución integral de los problemas”.

*“Aquí hay profesores con perfiles diferentes y por lo tanto tienen sus propias prácticas y creencias sobre los procesos de enseñanza –aprendizaje; provocando una gran influencia en la forma y manera en que van a colaborar con la institución pues influye su formación pedagógica, su actitud ante la interacción, su disposición para la cooperación y el intercambio. Esto hace difícil la gestión directiva al tratar de que todos participen o estén de acuerdo al momento de tomar alguna decisión”.*



*“Trato de tener buena comunicación con el personal ... pero algunos se resisten, cualquier problema que se presenta hago un esfuerzo para resolverlo, pero no siempre es sencillo, existen compañeros y compañeras apoyan las propuestas, pero también están los docentes con malas actitudes o experiencias negativas que tratan de no realizar el trabajo y poner obstáculos, considero que son pocos docentes así, pero es cansado trabajar con ellos y sobretodo que se sumen al trabajo colaborativo”.*

Al interrogar sobre la estrategia utilizada para el desarrollo e implementación del Modelo de Gestión Estratégica la Directora expuso que son varias acciones las implementadas siendo prioritario entender todos los cambios implementados en las políticas educativas y los marcos normativos.

La Directora precisa: *“me considero un directivo que poco a poco ha ido impulsando cambios en los procesos administrativos y organizativos, pero siempre con un sentido crítico-reflexivo tratando de involucrar a los docentes y estudiantes” ... “empezar a gestionar cuerpos académicos, entrar en los procesos de certificaciones a través de evaluaciones externas de instancias certificadoras; “tener buena comunicación con el personal, “Tratar en ocasiones de ser enérgica y aplicar la normatividad cuando los profesores no cumplen lo acordado”*

Senge (2005) Advierte que para percibir o afirmar que una persona es "capaz" de generar una visión de futuro es necesario considerar el factor tiempo en coincidencia con otras opiniones. La directora aludida tiene una idea clara en cuanto el rumbo a tomar de la escuela Normal, o hacia donde quisiera guiarla y trabajar en beneficio del centro escolar. Blanchard (2006, p. 87) sugiere: “el gerente afronta el constante reto de desarrollar un conjunto de habilidades, talentos o dones necesarios para conducir los procesos de cambio respectivos incluida la dirección”. Aliada a esta definición la directora posee las habilidades adecuadas para comprender la complejidad de la organización en conjunto y entender donde articula su influencia dentro de la misma tanto como para interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas.

En la entrevista cuando se preguntó a la Directora sobre la Formación de Dirección subrayo la ausencia, el abandono sobre formación administrativa y gerencial sintetizado en un perfil definido convirtiendo al director en un operador y no en coordinador.

*“Una de las problemáticas enfrentadas por quienes llegamos a tener un puesto directivo es que fuimos formados para ser maestros incluso, en la licenciatura o maestría no te actualizas o llevas cursos como administrador. Definitivamente la apropiación de esta actividad la vas aprendiendo sobre la marcha, a partir de tu*

*experiencia, del empeño y aprecio que le pongas a lo que haces... para mí ha sido una de las situaciones más difíciles”.*

Varios autores, en cuanto a los directores en México, señalan que no cuentan con una formación adecuada para el ejercicio de su función (Aguilera, 2011; Camarillo, 2006; Cordero et al., s.f.; García, M.V., 2011; García, J.R. y Aguirre, 2009; García, J.A. y Carrillo, 2007).

Ortiz indica que no se considera requisito para ser directivo estar formado en administración o gestión de centros educativos pues solo se toma en cuenta la antigüedad, preparación académica, participación en proyectos educativos, intervención de apoyo la comunidad, publicaciones, trabajo para el diseño de material didáctico, incidir en actividades de formación docente y reconocimientos al desempeño docente aunque la determinación final está influida por decisiones sindicales (Ortiz, 2003).

*Una advertencia: “Para llevar a cabo una formación profesional adecuada entre directivos del sistema educativo; debería empezarse por hacer una evaluación diagnóstica de las necesidades de mejoramiento del profesorado y de los directivos más si en los programas de licenciatura no los preparan o forman para el cargo y la responsabilidad que implica. Insisto: es importante el uso de programas adecuados para la formación del director como también es significativa la experiencia. Asimismo es menester contar con las herramientas básicas para la administración de las escuelas y manejar un marco teórico aplicable a la organización, Sobre todo, a partir de las reformas educativas y el constante cambio en los programas en los cuales tienen participación las escuelas Normales.”*

#### **5.6.4 Director Cuatro.**

El cuarto Director entrevistado presenta el siguiente perfil: incluye una licenciatura en Educación implicando 18 años de experiencia con 3 como director.

La primera de las dimensiones (Motivación para el cargo); el Director abordado comentó que son varias las causas que tomó en cuenta para asumir el puesto que fueron experiencia, el acercamiento y reconocimiento de la escuela Normal y un interés personal por mejorarla.

*“La primera razón ser egresado de esta escuela Normal. La conozco como estudiante y como profesor en sus procesos y cambios. “El segundo juicio es que hubo un director durante 27 años al frente. “Y la tercera es por considerarme una persona carismática y con un liderazgo logrado en los años de trabajo”. “Y por último “reúno actitudes y aptitudes capaces de desarrollar una buena labor directiva”*

Robbins (2007:624), exterioriza que las habilidades directivas “constituyen el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos”. Por tanto el directivo tiene la responsabilidad de reunir determinadas herramientas y técnicas posibles de agrupar conocimientos, aptitudes y una serie de factores actitudinales de naturaleza abstractas o intangibles relacionados con las motivaciones.

Sobre la dimensión del entorno conflictivas dificultades (situaciones externas); el Director desde su visión y perspectiva no identifica ningún tipo de problemática para desarrollar la gestión, al contrario, tiene buenas relaciones y experiencias de trabajo con las diferentes autoridades de la DFAD haciendo hincapié que para él y su equipo de trabajo son importantes las vías de comunicación empleadas por las autoridades respectivas, así como la apertura de comunicarse con la dirección que debe ser cordial y profesional.

*“Me gustaría que hubiera una mayor comunicación con las autoridades porque en ocasiones piden proyectos a última hora, o acudir a eventos sin previa planeación o, si tienen algún proyecto hasta el final se nos informa sin considerar nuestros intereses o puntos de vista”.*

Chiavenato (2006), esboza en su libro que la comunicación es la primer área que debe enfocarse a estudiar las relaciones humanas y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento humano, ya que en este perímetro cada persona puede hacer progresos para mejorar su propia eficacia en sus relaciones interpersonales o con el mundo externo. Las barreras de la comunicación, según Koontz y Weihrich (2005, p. 178), muestran que los problemas de la comunicación suelen ser síntomas de problemas de conflictos profundos donde una planeación capaz puede ser competitiva para la dirección. Una estructura deficiente puede no comunicar claramente las relaciones organizacionales. El director en este punto expresa preocupación por la poca iniciativa de comunicación de la autoridad de la DFAD, la cual considera débil debido a que las formas de comunicación están acompañadas de actitudes ya resueltas, al no consultar para la toma de decisiones.

Estas situaciones impactan negativamente a los directivos al momento de planificar actividades. El director es un convencido de las relaciones horizontales.

En relación a la Dimensión de contexto y los obstáculos (situaciones internas). El director fijo como barreras principales su actuación frente a la inestabilidad política interna pues previo a su gestión estuvo un director que se eternizó durante 27 años resultado

ocasionando una falta de consenso, el surgimiento de una diversidad de conflictos, metas e intereses diferente, profesores acostumbrados al estilo del director anterior, resistencias a su forma y manera de trabajar, inadaptación al nuevo modo de hacer las cosas y otras secuelas de complicidades dejadas por el exdirector. Un principio de gestión que devino en una prolongada inestabilidad.

*“El primero de ellos es que hubo un directivo cargado de años donde la gestión alcanzó fortalezas, pero también vicios pues una organización no funciona de manera limpia u objetiva porque lo político e ideológico pervierte las formas de pensar y las expectativas de cada uno de los profesores. En los años de la gestión anterior era lo sindical antes que otra cosa”.*

*“Eran tales los intereses de unos cuantos al extremo que recurrí a los tribunales para recuperar el Nombre original de la escuela ya que el gestor anterior tuvo la audacia de añadirle su nombre y apellidos... ¡Por favor!”.*

Ball (1989), reconoce la existencia de intereses e ideologías contradictorias en la escuela, imponiendo que éstos ingresen en los procedimientos formales de discusión y toma de decisiones.

Se preguntó al Director que Estrategia utiliza para el desarrollo e implementación del Modelo de Gestión Estratégica el trabajo en equipo y una dirección democrática.

*“Trate de asumir un estilo de dirección más participativo, abierto y democrático donde se permite que todos participen en la toma decisiones. Involucrados. No ha sido fácil, no estamos acostumbrados al trabajo colaborativo y en equipo, por ejemplo, en las academias los mismos profesores se organizan, toman acuerdos, decisiones e incluso hasta proponen cambios. Eso lo he implementado aunque con ciertas resistencias. Por otra parte trato de que los profesores se unan y se integren para alcanzar metas significativas. Como director busco que el control se genere por medio de los consensos y no enfrentamientos”.*

*“Los profesores no se involucran con la comunidad siendo un pendiente a superar.”*

En este marco Goleman (2005:87), expresa que “una de las virtudes a poseer por todo directivo es la de construir relaciones, y brindar confianza. El hecho de usufructuar esta actitud produce relaciones armoniosas entre las personas”. En cuanto a las estrategias aplicadas por el directivo observamos que el proceso de decisiones es efectivo y estimulante para los miembros de la escuela Normal. Sus habilidades se basan en acciones innovadoras asegurando la formación de los recursos humanos y cumpliendo la misión correspondiente planteada por la organización.

En la entrevista cuando se preguntó sobre la Formación de Dirección confió nunca haber recibido capacitación sobre temáticas relacionadas con la dirección de un centro educativo. De suerte que lo instrumentado en la escuela Normal yace en su interés y experiencia.

*“En lo personal, antes de tener este cargo, fui varios años responsable de la coordinación de pedagogía”. “Coordiné el trabajo en el área de matemáticas y el del área de tecnología. En esos espacios uno aprende mucho, sobre todo, cuestiones relacionadas tienen que ver con la planeación, evaluación e incluso sobre diagnóstico”.*

Sugiere una recomendación. *“Debería ser una prioridad de las autoridades capacitar a quienes tienen un interés por asumir un cargo directivo o una actividad similar. Pienso que ayudaría mucho un tipo de apoyo. Porque tenemos experiencia pero sería mejor tomar algún curso o capacitación, sobre todo, los cambios que la DFAD realiza. en proyectos nuevos.” ...*

### **5.6.5 Directora Cinco.**

La quinta y última Directora entrevistada presenta el siguiente perfil: incluye una licenciatura en Educación implicada con 32 años de experiencia con 2 como directora interina.

La primera de las dimensiones (Motivación para el cargo); La Directora comentó que ella no tenía ningún interés en tener el puesto, sino fue una imposición por parte de las autoridades.

*“Antes de que me nombraran Directora interina, yo estuve en varios puestos y con diversas responsabilidades, conozco bien el trabajo realizado aquí en la escuela Normal, pero sinceramente no tenía interés personal ni laboral de tener esta tarea y todas las actividades asumidas por este cargo. A mí me nombraron por necesidad, debido a un problema que se presentó con la anterior directora, la comunidad estudiantil, padres de familia y algunos docentes no estaban de acuerdo con el trabajo que venía desempeñando, así que me nombraron a mí”*

*Me eligieron las autoridades supongo que, por mi perfil, y la experiencia, en mi caso por la capacidad de relacionarme con los profesores y estudiantes.*

Sobre la dimensión del entorno conflictivas dificultades (situaciones externas); La Directora desde su visión y perspectiva comenta la falta de autonomía, para todo se debe pedir autorizaciones, es decir, nuestra autonomía está muy limitada por las leyes en vigor, y

los requerimientos del subsistema (DFAD). Con el financiamiento que tenemos solo podemos atender pocos alumnos.

*“En el nuevo Modelo de Gestión para las escuelas Normales, resalta bastante lo de la autonomía, pero las autoridades estatales no entienden bien esa parte, considero que es muy importante su papel como entidad que promueva y reconozca los ámbitos o áreas de actividad y también cada uno de los componentes de la escuela Normal, entendida como una organización muy compleja y con bastante diversidad, para indagar los motivos de sus puntos fuertes y débiles para orientar el análisis de las causas y mejorarlas, así pudiera entender las dinámicas de las escuelas, y otorgar un mayor financiamiento ”.*

En relación a la Dimensión de contexto y los obstáculos (situaciones internas). La Directora manifestó tres problemas principales en el ejercicio de su gestión: a) insuficientes recursos económicos, b) aspectos socioculturales, y c) falta de colaboración de algunos docentes con las actividades realizadas. Señaló que debido a que los recursos económicos llegan siempre tarde, en algunos momentos tiene que poner de su dinero y posteriormente lo recupera. Aunado a lo anterior, indicó que el grueso de estudiantes tiene una situación económica austera. Asimismo, algunos docentes no colaboran con el trabajo de formación que vienen desarrollando otros profesores, es decir no revisan y no cumplen con las planeaciones.

*“Como ya te mencioné un gran problema es la falta de recursos financieros y cuando llega haber un presupuesto, siempre nos llega muy tarde, para su aplicación, por la falta de autonomía, los recursos propios tampoco se pueden utilizar según las necesidades de la Normal, el perfil y tipología de estudiantes que atendemos son de un nivel socioeconómico muy bajo”.*

*“Algunos profesores no cumplen con su trabajo, faltan o se enferman, no siguen el programa o simplemente no hacen una planeación adecuada, no son muchos, pero si tenemos docentes, donde mi gestión se ve afectada porque es difícil llegar acuerdos con ellos, son demasiado negativos” .... Otra dificultad que he tenido que enfrentar es la falta de apoyo de algunos profesores, ya que no cumplen con las reglas establecidas en la escuela.*

Se preguntó al Directora que Estrategia utiliza para el desarrollo e implementación del Modelo de Gestión Estratégica el trabajo en equipo y una dirección democrática.

*“Trato de incorporar conceptos como liderazgo, trabajo en equipo, autoridad, motivación, comunicación y supervisión en las academias que tenemos”. “Los profesores se involucran y han tratado de ser más participativos.”*

En la entrevista cuando se preguntó sobre la Formación de Dirección confió nunca haber recibido capacitación relacionadas con la dirección de un centro educativo.

*“No tuve preparación, no me preguntaron si quería el puesto, fue una decisión de la autoridad”.*

*Sugiere una recomendación. “Es importante la preparación en áreas administrativas, es decir, que a uno lo preparen con anticipación, los directores antes de asumir su cargo, se requiere de conocimientos específicos para el buen desempeño de la actividad, tales como liderazgo, trabajo en equipo, autoridad y motivación.” ...*

## **5.6 Los proyectos de gestión estratégica implementados por las escuelas Normales.**

El modelo de gestión implementado por las escuelas Normales de Baja California determina los elementos específicos del quehacer de los actores educativos, en un espacio y momento determinados. Estos elementos pretenden clarificar los factores y procesos de transformación de la gestión educativa, y que deberán estar representados por el Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT). Para reconocer su representación, en esta tesis se utilizó una lista de cotejo.

De acuerdo con la UNESCO (2011, p. 57) el Proyecto de Desarrollo Institucional “es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional”. Surge a partir de un objetivo educativo común; la formación integral y armónica del individuo, en este caso formar integralmente a un profesional de la educación que a su vez contribuirá a la formación de los ciudadanos del presente y futuro de esta nación. Esto basado en un marco legal y psicopedagógico homogéneo a las políticas educativas que conforman el proyecto de estado.

“Por lo tanto la elaboración de un PDI debe ser planteada a partir de un proyecto histórico socio-cultural y de desarrollo nacional”. El PDI “identifica a la institución y es el resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias, respecto a la tarea de educar. Se constituye en herramienta de cambio y de transformación; por lo tanto es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva” UNESCO (2011, p. 7).

La planeación institucional para las escuelas normales (SEP, 2003:18) menciona que para elaborar el PDI se destacan cuatro momentos articulados. Estos momentos son: el explicativo, el normativo, el estratégico y el operacional. En este sentido, a continuación se

mencionan los elementos que se consideraron para identificar cuáles habilidades emplean los directivos de las escuelas Normales públicas de Baja California en la Gestión del Modelo Educativo Estratégico:

Componentes que integran el MGEE: El primero es el denominado Liderazgo compartido, para este componente se pretendió identificar qué habilidades de liderazgo posee el cuerpo directivo. El segundo componente es el Trabajo colaborativo, este está relacionado directamente con las habilidades de equipos de trabajo del cuerpo directivo. El tercero de ellos es el de la Planeación estratégica y Participación social, aquí se tomaron en cuenta las habilidades de conocimiento y diagnóstico. El cuarto componente refiere a la Autonomía o la libertad en la toma de decisiones. El quinto alude a las Prácticas directivas sociales en ellas se contempló a las habilidades interpersonales y de comunicación; finalmente, se encuentra el componente de la Evaluación para la mejora continua y rendición de cuentas.

El segundo componentes del MGEE son las denominadas herramientas. Estas se dividen en Herramientas de planeación establecidas en los Proyectos de Desarrollo Institucional y Plan Anual de Trabajo; y en las Herramientas de Seguimiento y Evaluación constituidas por el Portafolio institucional, la Autoevaluación e informes Técnico pedagógico y financiero para la rendición de cuentas.

El tercer componente es la Participación Social Responsable. En este caso, las escuelas Normales establecen relaciones de colaboración con los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS) y las Asociaciones de Estudiantes. (AE).

Para el Modelo Explicativo utilizado para esta tesis, sólo se consideró el primer componente. Y con la lista de cotejo pudimos reconocer si las escuelas Normales contaban con todos los componentes sugeridos en la política educativa; es decir, el MGEE.

Como se puede apreciar en la tabla. Las escuelas Normales cumplen con cada una de las etapas y momentos sugeridos para el desarrollo de los componentes del MGEE.



| <b>Normales.</b>                                                    | <b>Etapas.</b> | <b>Concepto.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Componentes.</b>                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Escuela Normal Experimental de Baja California Benito Juárez (ENEE) | Explicativo.   | Construyen la misión de la escuela normal.<br>Realizan un diagnóstico: identifican situaciones problemáticas y necesidades, fortalezas y debilidades de la escuela para seleccionar los problemas prioritarios que impiden el logro de las finalidades educativas.                                                                                                       | Misión institucional.<br><br>Diagnóstico.                                                    |
| Normal de Educadoras “Estefanía Castañeda y Núñez de Cáceres”       | Normativo.     | Establece los cursos de acción para resolver las situaciones problemáticas y las necesidades detectadas, planteándose objetivos en el corto, mediano y largo plazos.                                                                                                                                                                                                     | Visión institucional.<br>Líneas de desarrollo y/o de acción. Objetivos y metas estratégicas. |
| Normal Experimental “Maestro Rafael Ramírez”                        | Estratégico.   | Se definen las acciones estratégicas por proyecto estratégico, se justifica y se define la población a la que se dirige, tomando en cuenta el corto, mediano y largo plazos. Se definen, los objetivos y metas, acciones e indicadores generales de evaluación.                                                                                                          | Estrategias generales.<br>Formulación de proyectos estratégicos                              |
| Escuela Normal Estatal de Ensenada (BENE) “Profe. Jesús Prado Luna” | Operacional    | La puesta en marcha de los proyectos y acciones de mejoramiento es la finalidad de este momento, en el cobra importancia la evaluación y el seguimiento en la medida que facilitan a la escuela normal la reorientación de las acciones para lograr los efectos deseados. Asimismo, permiten valorar el cambio alcanzado por la institución con los proyectos adoptados. | Programa Anual de Trabajo (proyectos específicos).<br>Seguimiento y evaluación.              |
| Escuela Normal Fronteriza Tijuana (ENFT)                            |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                              |

## 5.7 El cuestionario, la entrevista y la lista de cotejo como método de recolección de información

Para el análisis de los resultados, utilizaremos como criterios organizadores de la información lo siguiente: a) las características de la muestra de estudio (factores inherentes al directivo, características inherentes al cargo); b) el análisis de las habilidades directivas según las dimensiones que comprende el cuestionario; c) las habilidades directivas percibidas por los entrevistados (Factores organizacionales: Administración de pertenencia, tipo de entidad, contexto escolar y contexto institucional, Formación para el cargo); y d) los proyectos de la gestión estratégica.

Las herramientas utilizadas para recoger las opiniones de los directivos, respecto a las habilidades directivas que están aplicando en la gestión educativa estratégica, fueron el cuestionario, la entrevista y la lista de cotejo.

a) *Las características de la muestra de estudio (factores inherentes al directivo, características inherentes al cargo).*

Los cinco directivos poseen licenciatura. Respecto a la especialidad de los profesores, se observa que todos son profesores de Educación Primaria. Todos tienen su área de formación en pedagógica, ciencias de la educación y humanidades. El 90% de ellos tiene el grado de Maestría y solo una de ellas está cursando un Doctorado. Estos datos evidencian el proceso de formación continua de los directivos.

Con relación al tiempo que tienen en el cargo, los entrevistados respondieron que tienen tres años, y entre 16 a 35 años de servicio.

Las directoras entrevistadas tienen entre 15 y 30 años de servicio. La mayoría del cuerpo directivo trabaja en un turno mixto; esto depende de las necesidades de la institución, del contexto y de los programas que ofertan. Por lo tanto, las habilidades, la experiencia, la antigüedad y la formación en el puesto de trabajo son factores que también aportan a la implementación del MGEE

Las Directoras entrevistadas se preocupan por mantener actualizadas sus habilidades. Todas tienen un posgrado de maestría en un área educativa. Se perciben como trabajadores que todavía realizan importantes contribuciones a la escuela Normal.

Tienen muchos años de experiencia laboral, un amplio conocimiento en diversos puestos de trabajo y una profunda comprensión del contexto.

b) *El análisis de las habilidades directivas según las dimensiones que comprende el cuestionario.*

Las Habilidades Directivas se agruparon en ocho dimensiones: 1) Liderazgo, Toma de decisiones, Diagnóstico, Conocimiento, Administración del tiempo de él y de los demás, Equipos de trabajo, Interpersonales y de Comunicación. Los resultados obtenidos del cuestionario arrojan lo siguiente:

La primera afirmación que podemos formular a partir del análisis de estos resultados es que, en términos generales, se observa un perfil en algunas dimensiones alto,

en otro intermedio y en algunas bajo en el desarrollo de habilidades directivas. En este sentido: Las habilidades más desarrolladas son:

- 1-. Habilidades de comunicación (72.8%).
- 2-. Habilidades Interpersonales y habilidades de administrar el tiempo de él y de los demás (70.0%).
- 3-. Habilidades de Liderazgo (69.1%).
- 4-. Habilidades de Conocimiento (66.7%)

Las habilidades de menor desarrollo son:

- 1-. Habilidades de Diagnóstico (60.0%).
- 2-. Habilidades de toma de decisiones (56.3).
- 3-. Habilidades de Equipos de trabajo (50.0%).

*c) Las habilidades directivas percibidas por los entrevistados (Factores organizacionales: Administración de pertenencia, tipo de entidad, contexto escolar y contexto institucional, Formación para el cargo).*

Los resultados obtenidos de las entrevistas arrojaron lo siguiente:

-Las cinco escuelas Normales, objeto de este estudio, elaboran sus proyectos de gestión, apegándose al formato que demanda la autoridad correspondiente.

Para el desarrollo e implementación de los proyectos requieren ciertas habilidades, la percepción del directivo es la siguiente:

Primero: Para la elaboración del PDI y PAT se realiza en una junta de consejo y academias. Integrada por el Director, Sub Director, Coordinadores, Estudiantes, Responsables de áreas o departamentos y docentes. Los directivos señalaron que en las juntas de consejo siempre hacen una retroalimentación a las temáticas abordadas o problemas identificados; ejercen una buena comunicación con los miembros de la comunidad educativa; abren espacios para la participación en la gestión; tienen un manejo adecuado de los conflictos que son comunes en la vida institucional, y tratan de involucrar a los docentes en la toma de decisiones delegando tareas y responsabilidades.

Segundo: Los directivos seleccionan al personal que será responsable de una coordinación, área o departamento; motivan constantemente al personal; y tienen una

atención bastante personalizada, solidaria y de respeto a las necesidades del trabajador, una buena capacidad de escucha. También se aprecia el reconocimiento de fortalezas y debilidades en el desempeño del cargo.

Tercero: En la entrevista, cada uno de los directivos, respondieron que una habilidad mayormente utilizada es la de consolidar el trabajo colaborativo a través de la conformación de equipos de trabajo. Sin embargo, está fue una de las dimensiones de menor puntaje del cuestionario aplicado.

Cuarto: También identificamos dos habilidades que no habíamos incluido en el marco teórico y modelo explicativo, que son:

- El manejo de dirección donde ellos hacen referencia a sus actividades y roles que desempeñan al momento dirigir la escuela Normal, de acuerdo con los fundamentos de la gestión educativa estratégica y al contexto, su responsabilidad es desarrollar e implementan el PAT y PDI así como plasmar los objetivos estratégicos.
- La gestión de cambio de acuerdo con los resultados obtenidos merece una atención especial. Los directivos entrevistados concuerdan que a partir de que las escuelas Normales transformaron su estatus a nivel superior los procesos administrativos y organizativos han venido cambiando con nuevos enfoques de gestión dejando atrás la centralización, la verticalidad, la exclusión, la descontextualización y la rigidez de los sistemas tradicionales por haber incorporado una nueva cultura organizacional a través de procesos participativos, prospectivos, holísticos, y por la creación de equipos de trabajo orientados a tomar decisiones colegiadas, fomentar el desarrollo profesional del personal, ser sensibles a las necesidades de la población estudiantil, etcétera.

-Contexto institucional (factores externos).

De acuerdo con los resultados referidos al desempeño profesional de los directivos, y referentes al entorno institucional, se evidenció un ambiente laboral no muy idóneo, debido a que las escuelas Normales carecen recursos humanos y financieros, razonablemente suficientes, para tomar decisiones relevantes y autónomas; para desarrollar satisfactoriamente tareas directivas y, por otro lado, por la dependencia restrictiva

administrativa con la Dirección de Formación y Actualización Docente del ISEP de BC (DFAD).

Esta dependencia constituye un obstáculo para el desarrollo de propuestas originales de cada una de las escuelas según su entorno-contexto. La vinculación con esta dependencia ha generado que cada uno de los programas implementados sea incluido como mecanismos de control, calificación y certificación; la mayoría de las veces desconocida por los actores (Docentes y estudiantes). Al margen del sentido favorable, en términos de rendición de cuentas y de otorgamiento de recursos financieros, paradójicamente se ha desvanecido el aprovechamiento de estrategias útiles para el análisis, la reflexión, la construcción de argumentos y diagnósticos participativos que estén alrededor y/o sostengan la identificación de problemáticas propias de cada escuela Normal.

Las directoras y el director entrevistados coinciden que en las escuelas Normal se establecen una diferenciación de roles y funciones entre sus miembros para desarrollar eficazmente y eficientemente las tareas propias tanto administrativas y organizativas.

-Formación para el cargo.

En el análisis de sus itinerarios formativos mostraron que ninguno de los directivos entrevistados ha considerado el título de maestro suficiente para el desempeño del cargo; aceptando acceder al cargo sin tener formación específica en administración o gestión, aunque sí han asistido a distintos cursos ofrecidos por el Sistema Educativo o Subsistema, en búsqueda de herramientas que les permita el desarrollo de sus actividades cotidianas. Pero también sugirieron procesos de formación desarrollados de manera individual o a través de la reflexión en común sobre sus prácticas.

Los entrevistados consideran que las autoridades del Sistema Educativo y Subsistemas deben participar en la creación de proyectos así como en el diseño de planes y programas formativos en áreas afines a la Administración o Gestión de centros educativos (y) preliminares al desempeño de la función, procurando acompañarse de una formación permanente, porque algunas autoridades no conocen lo que hacen y realizan las escuelas Normales.

Por lo tanto, las Habilidades identificadas en las entrevistas son las siguientes:

- 1-. Liderazgo.
- 2-. Comunicación.

3-. Interpersonales.

4-. Equipos de trabajo.

d) *Los proyectos de la gestión estratégica.*

Los resultados obtenidos de la revisión de los proyectos de MGEE arrojaron lo siguiente:

Las habilidades identificadas que emplean los directivos de las escuelas Normales públicas de Baja California en la Gestión del Modelo Educativo Estratégico son:

- El primero es el denominado Liderazgo compartido:
- El segundo componente es el Trabajo colaborativo, este está relacionado directamente con las habilidades de equipos de trabajo del cuerpo directivo:
- El tercero alude a las Prácticas directivas sociales, en ellas se contempló a las habilidades interpersonales y de comunicación:

Conforme se ha afirmado a partir de los resultados las habilidades directivas más débiles, y por tanto requiere atención en los siguientes criterios de desempeño son: Las habilidades de diagnóstico, conocimiento y toma de decisiones.

En los proyectos revisados, se ve que existe un diagnóstico que realizan los cuerpos directivos y los docentes. Sin embargo, los entrevistados señalan que los diagnósticos están inconclusos. También argumentan que se concentran en el quehacer escolar, en resolver los asuntos cotidianos, y en ninguno momento teorizan o conceptualizan las problemáticas detectadas.

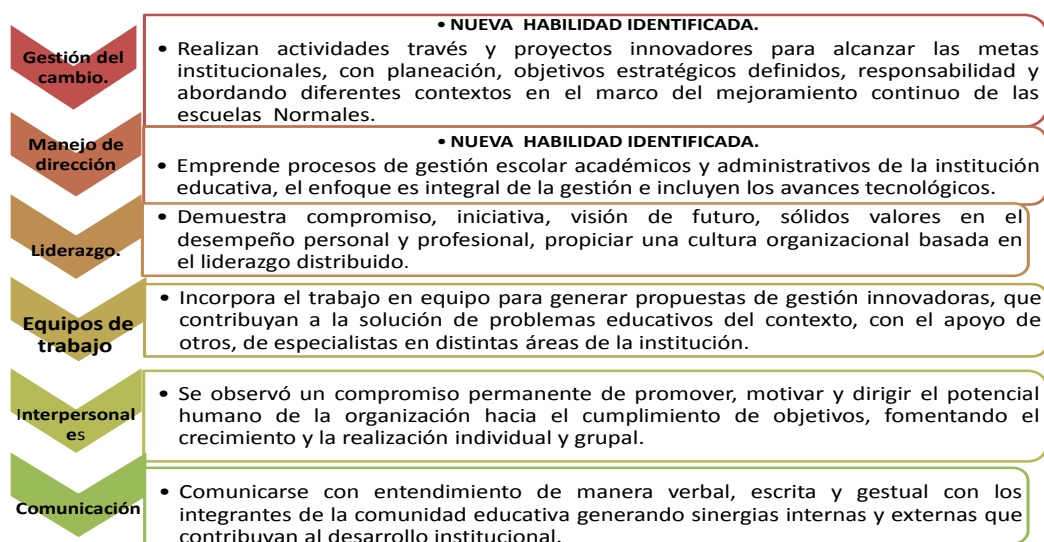
Por lo tanto, concluimos que las decisiones están determinadas por un contexto regulatorio, jurídico, laboral y político que no da mucho margen a la autonomía. Por otro lado, los entrevistados advierten que las autoridades no conocen el contexto que rodea a las escuelas Normales; quienes ocupan los cargos de autoridad dentro del sistema educativo solicitan metas estandarizadas ya sea por aprendizaje o cobertura. Tampoco se ha capacitado al cuerpo directivo sobre el MGEE.

En este marco, falta garantizar la articulación del proyecto educativo institucional con las características y necesidades del entorno.

## 5.8 Habilidades Directivas incorporadas por el MGEE

Las habilidades directivas identificadas según la teoría, los proyectos de gestión y la percepción del cuerpo directivo se incluyen en el cuadro siguiente. La figura se elaboró teniendo como punto de partida la identificación de las habilidades directivas utilizadas para la implementación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica que existe en el contexto específico aplicado por los directivos de las escuelas Normales en Baja California. Los proyectos revisados y planteados por los cuerpos directivos tienen una visión prospectiva para posibles escenarios contextuales a mediano plazo (5 a 8 años) el PDI y a corto plazo el PAT. (6 meses a un año).

Habilidades Directivas que poseen los directivos al implementar el MGEE.



Resumen de las Habilidades directivas y los criterios de desempeños identificados.

| Habilidades Directivas | Las categorías de desempeño identificadas con el cuestionario, entrevista y la lista de cotejo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | <p>Tienen una visión y unos valores, cultura e identidad sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo y de los grupos de interés de la institución educativa.</p> <p>Tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno.</p> <p>Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de un estilo de liderazgo participativo y distribuido, potenciando la confianza y desempeño individual a través</p> |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo.           | <p>de delegar tareas y responsabilidades.</p> <p>Todos los directivos están motivados y enfocados a los objetivos a largo plazo a pesar de las modificaciones constantes de la regulación operativa.</p> <p>Comprende y gestiona la diversidad.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Equipos de trabajo.  | <p>Participa en diversos equipos asumiendo roles y tareas con responsabilidad como proyectos, informes.</p> <p>Asume tareas, actividades, proyectos que requieren del aporte de distintos miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Es responsable del trabajo en equipo, para el cumplimiento de las tareas.</p> <p>Contribuyen a que el equipo tenga una visión compartida.</p> <p>Tiene compromiso ético en el trato con las personas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Interpersonales.     | <p>Todos tienen una buena actitud.</p> <p>Motivan cambios en la institución que contribuyan a la mejora de la calidad educativa.</p> <p>Solucionan problemas en forma creativa e innovadora.</p> <p>Programación de actividades y cumplimiento de las mismas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Comunicación.        | <p>Se identifica que la comunicación se da de diversas modalidades en forma oral y escrita, en una variedad de situaciones que se presentan en la gestión educativa estratégica.</p> <p>Consideran puntos de vista de los integrantes de la comunidad educativa.</p> <p>Tienen diversos canales de comunicación e información para dar alguna información.</p> <p>Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas de las autoridades, profesores, administrativos, personal de apoyo, estudiantes, padres de familia.</p>                                                                                                                                                                                            |
| Manejo de dirección. | <p>Dirigen la escuela Normal, de acuerdo a los fundamentos de la gestión educativa estratégica y al contexto de estudiantes en formación.</p> <p>Desarrollan e implementan el PAT y PDI generan los objetivos estratégicos.</p> <p>Informa a la comunidad los logros y necesidades de las escuelas Normales.</p> <p>Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto de desarrollo institucional.</p> <p>Diseña actividades orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad.</p> <p>Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal.</p> <p>Gestionar los recursos financieros y físicos necesarios para</p> |



|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | <p>el desarrollo del servicio educativo.</p> <p>Administra la escuela Normal de acuerdo con la normatividad vigente, sus habilidades asignadas e indicadores de gestión.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Gestión del cambio. | <p>A partir de la Reforma los directivos han incorporado nuevas habilidades de comunicación e interrelación, transmitiendo ideas de manera efectiva.</p> <p>Han tratado de buscar nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad y habilidades adquiridas por la experimentación y desarrollo de soluciones y coherentes con el entorno.</p> <p>Genera planteamientos y soluciones a los problemas que se le presentan en la gestión educativa estratégica.</p> |

## 5.9 El Modelo explicativo de Habilidades Directivas para las escuelas Normales en Baja California

Lo que pretende este Modelo explicativo, es el estudio de las habilidades Directivas de los cuerpos directivos de las escuelas Normales en Baja California, su intención es tener un conocimiento de qué componentes o variables le condicionan para poder influir sobre ellas o desarrollarlas a través del MGEE, y al mismo tiempo saber cuáles son las consecuencias e implicaciones desde la perspectiva de las organizaciones educativas cuando los cuerpos directivos no las poseen.

En la revisión teórica, se destaca que son muchas las variables, dimensiones e indicadores sobre las que las habilidades directivas proyectan su influencia, variables que se denominan organizacionales y que engloban aspectos fundamentales en la vida de una organización. La importancia que los Directivos tienen en las organizaciones está fuera de toda duda, así como el creciente interés por el desarrollo de sus habilidades. En síntesis, los trabajadores que forman parte de una organización son realmente el actor principal que las organizaciones poseen.

El énfasis del Modelo explicativo de las habilidades Directivas, es de corte cualitativo, debido a que con ello ha sido posible aprehender, describir y concretar las cualidades que las personas que ocupan cargos directivos necesitan poseer para desempeñar sus responsabilidades de manera eficiente.

Como se ha expuesto en los apartados anteriores de esta tesis, la actuación del director escolar es de suma importancia para el logro de los objetivos institucionales ya que

con ella se está en condiciones de mejorar la calidad de los procesos que tienen lugar en el hecho educativo. Por lo tanto, los directivos deben contar con las habilidades básicas para fortalecer su ejercicio. Es indispensable, no sólo los años de experiencia que tenga como docente sino también en la práctica administrativa (Bass, 1990a; Guirdham, 1990; Cardona y García Lombardía, 2005; Whetten y Cameron, 2005; Griffin y Van Fleet, 2013).

El modelo explicativo de Habilidades Directivas para el cuerpo directivo de las escuelas Normales de Baja California (HDEN), que aquí se ha propuesto, se precisa con el marco conceptual y referencial sobre habilidades técnicas, contextuales y conceptuales necesarias para la implementación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica. El cual se sugiere como una alternativa para el buen desempeño no sólo de los directores sino también de los miembros de los equipos que se constituyen para alcanzar los propósitos institucionales. Estas habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

En este marco, consideramos que al identificar o adquirir una habilidad el director encuentra alternativas intrínsecas a él y así está en condiciones para desenvolverse ante determinadas tareas, actividades o exigencias profesionales en el ejercicio de la gestión y dirección escolar. En síntesis, toda habilidad directiva encierra el saber reflexionar y el saber o actuar.

Hemos destacado que el modelo explicativo de HDEN identificó las Habilidades Directivas que poseen los cuerpos directivos de las escuelas Normales, pero también permitió reconocer cuales habilidades carecen y necesitan desarrollar para poder ejercer sus responsabilidades en el cargo, al mismo tiempo se tuvo acceso a través de entrevistas, observaciones directas e indirectas sobre las percepciones para implementar la Gestión Educativa Estratégica de manera efectiva. Las creencias, apreciaciones y percepciones del Directivo fortalecen sus debilidades, tienen la posibilidad de obtener mayores oportunidades para resolver problemáticas generadas en los nuevos entornos, así como enfrentar los desafíos de la gestión, los procesos administrativos y organizativos. También se incluyó una lista de cotejo para analizar los componentes del MGEE, revisando los Proyectos de Desarrollo Institucional y el Plan Anual de trabajo.

Este modelo explicativo tiene como una característica particular, que el directivo exponga su percepción sobre las actividades o tareas que realiza, a partir de esa valoración,

contrastar con lo señalado en el MGEE, es decir, si cada escuela Normal del Estado de Baja California define e implementa sus propuestas de intervención o proyectos de innovación educativa, considerando sus realidades específicas, y permitiendo que el cuerpo directivo articule y movilice recursos (pedagógicos, humanos y financieros), para que de esta manera influya en el desarrollo del modelo de gestión educativa estratégico. El modelo se sustenta en las bases previamente descritas en el marco teórico (v. diagrama 6).

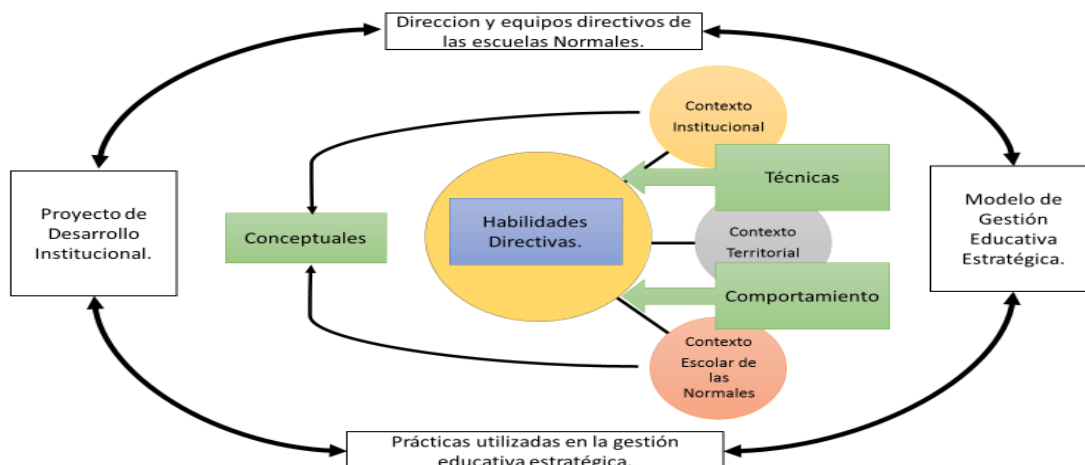
Es importante ver a las escuelas Normales como organizaciones complejas, que desarrollan procedimientos funcionales en un entorno sistémico; con tiempo y recursos (materiales, físicos, financieros) limitados, con un proyecto educativo institucional que contribuya al desarrollo social y económico de un país.

Como se puede observar en el diagrama 6, todas las escuelas Normales analizadas tienen un Proyecto de Desarrollo Institucional, y un Plan Anual de Trabajo desde la visión de los Directivos ese proceso se da a través de prácticas de gestión directivas, las cuales están influenciadas por tres tipos de contextos.

Este modelo explicativo también ha facilitado la recogida de información y agrupamiento de la misma, las variables objeto de estudio las clasificó en los siguientes niveles:

- Proyectos de gestión.
- Factores inherentes del cuerpo directivo: sexo, edad, nivel educativo, etc.
- Características del puesto: tipo de empleado, antigüedad, turno, etc.
- Factores organizacionales: Administración de pertenencia, tipo de entidad, etc.
- Habilidades directivas: Técnicas, conceptuales y de comportamiento.
- Formación para el cargo.

Figura 9. Esquema conceptual del Modelo de Habilidades Directivas para las escuelas Normales.



**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 6, se presenta el Modelo de Habilidades Directivas (HDEN). Para esta tesis nos interesó identificar el perfil profesional del directivo, así como sus habilidades directivas. Insistimos que este modelo explicativo nos acercó aquellas variables inherentes al Directivo, es decir, el director tiene determinadas características que tendrán que influir en su comportamiento en el trabajo: edad, sexo y estado civil, antigüedad, áreas de especialización, niveles básicos de habilidad, etc.

El modelo explicativo HDEN intento analizar aquellos factores que condicionan e influyen los distintos trayectos, por ejemplo, la formación académica y continua, el género, nivel académico, último nivel de estudio, universidad de la que egreso, estado civil, si estas variables influyen en el desarrollo de capacidades de los Directivos y equipos directivos para que puedan responder a los desafíos que enfrentan tanto en la gestión, administración y organización.

El modelo explicativo también tomo en cuenta la Formación en habilidades Directivas, estas habilidades directivas fomentan la puesta en práctica de los conocimientos de cada directivo. La formación para el desarrollo de habilidades como los equipos de trabajo, liderazgo, toma de decisiones, diagnóstico, conocimientos, eficacia interpersonal, y de comunicar eficazmente, han sido las dimensiones que se consideraron fundamentales para potenciar las tareas y acciones de los directivos. López-Gorosave et al. (2010) refiriéndose a los directores de centros escolares, que los primeros años en la dirección son importantes para el desarrollo posterior de los directores, por lo que requieren apoyo y

capacitación desde su inicio en el cargo.

El propósito del modelo explicativo HDEN, es poder contrastar las habilidades de los directivos y cuerpos directivos con los elementos de la Gestión Educativa Estratégica de acuerdo con las realidades específicas de cada contexto, identificando las buenas prácticas, los planes de formación, capacitación y actualización para las habilidades requeridas. Las habilidades, la experiencia, la antigüedad en la empresa y la formación en el puesto de trabajo son factores que también aportan capital humano (Fabra y Camisón, 1998).

### **5.9.1 Los principios del Modelo explicativo de Habilidades Directivas para las escuelas Normales de Baja California.**

Los principios del Modelo de Habilidades Directivas para las escuelas Normales de Baja California (HDEN), se sustenta en las bases conceptuales previamente descritas en el capítulo correspondiente.

1-. Las escuelas Normales son instituciones educativas gestionadas por un Proyecto Educativo (Proyecto de Desarrollo Institucional). Para Antúñez y Gairín (1987), el Proyecto Educativo es un instrumento para la gestión que, coherente con el contexto escolar, enumera y define los rasgos de identidad del centro, formula los objetivos que pretende y expresa la estructura organizativa de la institución”, por lo tanto es el documento donde se definen todos los aspectos a tomar en cuenta para la gestión de la institución, y en consecuencia, recomiendan los autores, que deben participar la totalidad de los actores involucrados. Por lo tanto, un Proyecto Educativo se valida cuando todos los integrantes de la comunidad escolar han aportado su experiencia y saberes. En el sentido de la propuesta metodológica esto implica una serie de estrategias mixtas que permitan dar cuenta de los elementos especificados por Antúñez y Garín (1987).

2-. Variables inherentes al Directivo (género, estado civil, nivel de estudios, universidad de egreso). La dirección de una organización, tiene que trabajar con seres humanos con una historia anterior; son seres humanos en los que otras personas y circunstancias han influido, como lo señala Jiménez (2009), desde la perspectiva personal, el comportamiento de los individuos puede ser explicado a partir de elecciones analizadas en contextos, es decir, la estructura social determina o condiciona a los individuos y orienta su comportamiento social, económico y laboral.

3-. Con respecto a las prácticas de gestión directivas (Habilidades directivas), Guthie Knapp (2007) señala, con relación al término habilidad, que es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de tiempo y economía y con el máximo de seguridad. Para Whetten, D. A., y Kim S. Cameron (2005) las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Para este modelo nos interesan las habilidades directivas identificables que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados; es decir, aquellas habilidades que pueden ser observadas por otros, y también que las habilidades directivas se puedan desarrollar a través de la práctica, la autoevaluación y la retroalimentación.

4-. Variables inherentes al puesto de trabajo. Según lo señalado por Moghimi et al. (2013) una de las principales preocupaciones de todas las organizaciones es aumentar el rendimiento de sus empleados, para lo cual el desarrollo de habilidades será la estrategia a implementar. El modelo analiza la antigüedad, turno y el cargo directivo.

5-. Los diferentes contextos que viven las escuelas Normales, (contexto institucional, contexto escolar y contexto geográfico) tienen efectos directos o indirectos sobre los procesos de gestión tanto en el proyecto institucional como en las habilidades directivas.

- Contexto Geográfico (las características socioeconómicas, culturales, perfiles profesionales); Escolar de la Normal (interacciones y relaciones de los agentes educativo).
- Contexto Institucional (Políticas educativa, programas y planes, afín a las relaciones de institucionalidad a nivel federal, estatal y local).
- Contexto Escolar de la Normal (interacciones y relaciones de los agentes educativo).

### **5.9.2 Las habilidades directivas del Modelo explicativo HDEN en función de sus ámbitos**

El modelo explicativo, en su primera etapa hizo una revisión teórica sobre paradigmas, enfoques y conceptos de la administración, de las políticas educativas, los proyectos institucionales y contexto de las escuelas Normales. Esto permitió un análisis detallado de

la gestión administrativa y organizativa, y sirvió, como punto de partida, para descubrir aspectos críticos sobre las habilidades en las prácticas de gestión. La segunda etapa consistió en el diseño del Modelo explicativo seleccionando aquellas habilidades directivas más oportunas, adecuadas e innovadoras para poder explicar las buenas prácticas directivas que poseen los cuerpos directivos de las escuelas Normales. La tercera etapa fue donde pretendemos valorar las habilidades directivas que poseen nuestros sujetos de estudio.

### **5.9.3 Dimensiones del Modelo**

El Modelo plantea tres dimensiones a partir de considerar la actuación profesional del directivo, pensar en habilidades que impliquen una concepción cada vez más colegiada en la dirección y el liderazgo como una condición para dinamizar a partir del modelo de gestión, tomando en cuenta las creencias, valores, destrezas, conocimiento, profesión, perfiles, motivaciones, negociación, comunicación, administrar el tiempo, toma de decisiones, trabajo en equipo, planificación, flujo de información, interés, integración, y las condiciones en que se trabaja en las instituciones formadoras.

- a) Habilidades técnicas, Katz (1974) señaló que las habilidades y conocimientos técnicos específicos y necesarios para poder realizar una actividad de la organización es la capacidad de dominar una metodología de trabajo. Las técnicas y la tecnología necesarias, así como la resolución de eventuales problemas es una habilidad necesaria en la actividad operativa de cualquier organización. Es decir, es la capacidad de aplicar un conocimiento por la educación formal recibida o la experiencia en su campo profesional. Esta dimensión permite conjugar acciones de la organización, promover una comunicación eficiente, transmitir información útil, conocer las expectativas de los usuarios, compartir objetivos, motivar a las personas.
- b) Habilidades de comportamiento son necesarias para el desarrollo de relaciones interpersonales. Su presencia en las organizaciones genera un buen ambiente de trabajo y de compromiso con los objetivos del proyecto de desarrollo institucional; y por consecuencia inciden en el logro de objetivos a través de equipos de trabajo, dinamizan las dinámicas al interior de los equipos de trabajo, etc.
- c). Habilidades conceptuales. Estas refieren al conocimiento: pensar, analizar y

diagnosticar a la organización. También son herramientas necesarias para identificar y detectar necesidades, métodos creativos para enfrentar los cambios.

Este proyecto tomó como base el estudio empírico realizado con 33 sujetos que tienen cargos directivos, con la finalidad de analizar cómo estaban ejerciendo el Modelo de Gestión Educativa Estratégica y las habilidades directivas que estaban desarrollando en su trabajo los cuerpos directivos.

Una vez analizado y reflexionado el marco teórico, seleccionamos ocho dimensiones: 1. De Liderazgo, 2. Toma de decisiones, 3. De comunicación, 4. Saber administrar su tiempo y el de su personal, Equipos de trabajo, 6. Interpersonal, 7. Conceptual y 8. De diagnóstico.

De lo anterior consideramos que las habilidades directivas se deberían clasificar en tres ámbitos: (a) técnicos, (b) de comportamiento y (c) conceptuales. En este contexto, el análisis de las habilidades directivas se refiere necesariamente a saberes determinados, en cuanto a que el término habilidad. En esa lógica, se diferencia sobre tres tipos de saberes: saber hacer (habilidad técnica), saber epistemológico (habilidad Conceptual o contextual) y saber social (habilidad humana o de comportamiento).

Podemos concluir que la construcción del Modelo explicativo, aquí propuesto, sirvió para explorar y describir la complejidad del fenómeno de estudio. Así como para analizar y explicar relaciones entre variables de los fenómenos sociales alrededor del hecho educativo. Nos ha servido para responder al qué, cuándo, cómo, quién y porqué de la realidad, hechos, opiniones, actitudes, experiencias, relaciones, interacciones o actividades. Y me permitió conocer qué visión tiene cada uno de los directivos y cuerpo directivos de las escuelas Normales sobre las Habilidades Directivas que ejercen, en la Dirección o dentro del departamento o área donde tienen alguna responsabilidad, y que éstos respondieron basándose objetivamente según cada situación o contexto. Se logró identificar el perfil de habilidades profesionales del director de las escuelas Normales, así como caracterizar la opinión de los directivos sobre el Modelo de Gestión Estratégica



## **Capítulo VI.**

### **Conclusiones**

En esta investigación se afirmó que precisar y ubicar contradicciones, trayectorias recorridos y alcances de las habilidades directivas que, por su forma y contenido empírico e intelectual, son responsabilidad del director.

Desde este marco los resultados y hallazgos que hemos identificado podrían resumirse a continuación:

1. Las habilidades directivas en las instituciones educativas es un tema vigente; las reformas educativas, modelos educativos y sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener personas capaces de generar cambios positivos al interior y exterior de éstas.
2. Las escuelas Normales requieren de personas con habilidades que sean capaces de resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en mejorar la calidad educativa.
3. Las funciones, tareas y responsabilidades que le son asignadas al directivo, por normatividad, son determinantes y ellos las institucionalizan para la consolidación de la calidad educativa.
4. Se apreciaron ejercicios de planeación, elaboración de los programas operativos, distribución de los recursos financieros, materiales y humanos, control del funcionamiento de los servicios, documentación y decisiones según las posibilidades y necesidades de las autoridades Estatales y subsistemas. Debido a este rasgo identificamos un “modelo de gestión educativo rígido”, donde su concepción y estructura restringe el desarrollo de innovaciones internas de las escuelas Normales de Baja California.
5. Se identificó una heterogénea relación de funciones, experiencias, perfiles, conductas de tipo histórico, contextual, profesional y disciplinario.
6. La transición del directivo de un modelo de planeación institucional al modelo de gestión educativa estratégico, desde mi perspectiva no cambia mucho. En ambos modelos las habilidades que resaltan tiene relación con su formación docente son dos características observadas, la obediencia y la voluntad profesional.

7. Los Directores piensan que existen factores estructurales, políticos, sociales y económicos que han complejizado su función entre ellos destacan las Reformas Educativas, los Modelos Educativos, la sociedad del conocimiento, la rendición de cuentas, según ellos y ellas, estos aspectos han permitido ir cambiando su práctica directiva, con una mayor participación, ser más tolerantes, sensibles a las problemáticas, abiertos y flexibles.
8. Las escuelas Normales de Baja California están ubicadas en diversos contextos, por lo tanto, existen muchos factores que influyen o impactan en las habilidades directivas sobre todo en la implementación del Modelo de gestión educativa estratégica como el nivel socioeconómico, el momento histórico, la situación socio afectiva de los profesores, padres y estudiantes, la cultura, empleo, migración, etc.
9. Los diferentes programas y proyectos implementados por los directivos, han sido desiguales en la diversidad de las escuelas Normales, por las condiciones históricas, composición de la planta de profesores, programas que se ofrecen, ubicación, tipos y número de estudiantes que se atienden, sindicatos, explican los resultados desiguales.
10. Con relación a la selección de cada uno de los integrantes del equipo directivo, los directores deben seleccionar entre el personal adscrito al centro escolar quien les pueda apoyar en las funciones de cada uno de los departamentos o coordinaciones de la institución.
11. Las escuelas Normales al transformar su estatus a nivel superior los procesos administrativos y organizativos han transitado hacia nuevos enfoques de gestión incorporándose a una nueva cultura organizacional a través de propuestas de procesos participativos, prospectivos, holísticos; de creación de equipos de trabajo orientados a tomar decisiones colegiadas; de fomento al desarrollo profesional del personal; y de generación de sensibilización a las necesidades de la población estudiantil.
12. En los resultados, los directivos están conscientes que para ocupar un cargo es necesario la participación en planes y programas de formación en áreas afines a la Administración o Gestión de centros educativo, previos al desempeño de la función, y una formación permanente, pero tan bien están claros que al no tenerlos (cursos,

talleres, especializaciones) ellos han adquirido esos procesos de formación de manera individual o a través de la reflexión en común sobre sus prácticas con colegas miembros del equipo directivo o equipos de trabajo.

13. Los directivos aceptan acceder al puesto sin tener formación específica en administración.
14. Los directivos tienen una actitud de satisfacción con el trabajo que realizan, están comprometidos con el puesto, se identifica con su empleo, participa activamente en él, considerando su desempeño como importante para su valor personal y profesional, al menos eso lo expresan en las entrevistas realizadas y coinciden con lo observado en el espacio analizado.
15. Un aspecto importante de los directivos es que todos tienen una autoestima efectiva, alguno de ellos tiene también un autocontrol.
16. El Directivo necesita habilidades de innovación y de creatividad, el desarrollo de un pensamiento sistémico, para fomentar las innovaciones pedagógicas, la investigación, la intervención, las alianzas con actores del entorno.
17. Modelo de Gestión y las habilidades directivas se ven influenciadas y condicionadas por las propias realidades internas en las que se encuentra la escuela, particularmente, por el ajuste permanente a su entorno, a sus exigencias y requerimientos.

1. De acuerdo con el análisis al objetivo específico uno: identificar las habilidades técnicas, de comportamiento y conceptuales utilizadas por el cuerpo directivo de las Escuelas Normales en los procesos y las prácticas de la Gestión Estratégica Educativa.

- ✓ En cuanto a las habilidades técnicas se evidenció que los directivos tienen muy buena comunicación con el personal que está bajo su dirección. Los Directivos y los equipos de trabajo han avanzado y mejorado paulatinamente las actividades que les permiten cumplir con las responsabilidades que le son asignadas. Los directivos consideran que los estudiantes, profesores, administrativos son la razón de ser de la escuela Normal. Se observa un liderazgo distribuido (donde los roles y responsabilidades son compartidas).
- ✓ Con respecto a las habilidades de comportamiento se demostró que el cuerpo

directivo está motivado y esto resulta un factor importante en la labor del personal; además poseen un sentido de pertenencia e identidad con la institución. La productividad alcanzada por equipos de trabajo es mayor que la suma de los trabajos individuales. En la observación de su roles se aprecia el desarrollo de evidencias tales como paciencia, tolerancia, solidaridad, respeto, proactivos, sensibles. Estas manifestaciones determinan la posibilidad de un verdadero desarrollo humano el cual se ha construido de manera colectiva y participación efectiva.

- ✓ Con relación a las habilidades conceptuales utilizadas y que se supone posee el director y los coordinadores, se deja ver la responsabilidad para ejercer el cargo. También se manifiestan las acciones con énfasis en la eficacia y eficiencia, pero les hace falta un pensamiento sistémico y estratégico, análisis, reflexión, debate, una visión centrada en la gestión al aprendizaje, utilizar la creatividad, la imaginación, la aspiración, la planificación y ejecución. En términos de colaboración y equipo, ofrecen apoyo individualizado al personal, desafían a los profesores a pensar críticamente su enseñanza y promueven un ambiente de colaboración en la escuela. En este grupo de habilidades también se concluye que son algunos elementos sobre metodología son insuficientes, lo mismo ocurre con respecto a ejercicios de evaluación, organización del tiempo, capacidad para anticipar y solucionar problemas.
- ✓ Es necesario el desarrollo de habilidades analíticas, para poder que los directivos analicen la información o datos; no utilizan diversas técnicas, herramientas o metodologías para el análisis; es básico el manejo de un proceso mental para poder desagrupar en partes la totalidad; extrayendo las ideas principales y secundarias, mediante el análisis, el directivo de las escuelas Normales es muy operativo.
- ✓ Otra debilidad percibida en el desarrollo de las habilidades directivas es la falta de competencias metodológicas, que les permita diseñar y aplicar procedimientos adecuados a las tareas encomendadas, que conlleven a un proceso investigativo para la elaboración e implementación de diferentes técnicas e instrumentos de recolección de información; de igual forma, de diseño, ejecución de estrategias y métodos para la resolución de problemas. Es necesario una formación específica

suficiente y adecuada en sus procesos formativos.

2. En el segundo objetivo específico: detectar los factores internos y externos que determinan las habilidades directivas el cuerpo directivo de las escuelas Normales en los procesos y las prácticas de la Gestión Estratégica Educativa.

De acuerdo con los resultados referidos al desempeño profesional de los directivos, se evidenció un ambiente laboral no muy idóneo, debido a que las escuelas Normales carecen recursos humanos y financieros razonablemente suficientes, para tomar decisiones relevantes y autónomas adecuadas, para desarrollar satisfactoriamente tareas directivas y, por otro lado, por la dependencia restrictiva administrativa con la DFAD (Dirección de Formación y Actualización Docente del ISEP de BC). Esta dependencia constituye un obstáculo a las propuestas creativas y originales de cada una de las escuelas según su entorno -contexto. Su vinculación con esta dependencia ha generado que cada uno de los programas implementados sean incluidos en mecanismos de control, calificación y certificación, la mayoría de las veces desconocida por los actores (Docentes y estudiantes). Al margen del sentido favorable, en términos de rendición de cuentas y de otorgamiento de recursos financieros, paradójicamente se ha desvanecido el aprovechamiento de estrategias útiles para el análisis, la reflexión, la construcción de argumentos y diagnósticos participativos que estén alrededor y/o sostengan la identificación de problemáticas propias.

3. En el tercer objetivo específico: definir las necesidades e intereses de capacitación requeridas por los directivos de las escuelas Normales en Baja California se encontró que las habilidades directivas tienen gran importancia para el desarrollo y la implementación del modelo de gestión educativa estratégica, ya que la gestión del directivo y el buen uso que haga de sus habilidades es lo que garantiza la motivación, el interés y el compromiso del personal en el cumplimiento de sus responsabilidades. En los resultados, los directivos están conscientes que para ocupar un cargo es necesario la participación en planes y programas de formación en áreas afines a la Administración o Gestión de centros educativo, previos al desempeño de la función, y una formación permanente, pero tan bien están claros que al no tenerlos (cursos, talleres, especializaciones) ellos han adquirido esos procesos de formación de manera individual o a través de la reflexión en

común sobre sus prácticas con colegas miembros del equipo directivo o equipos de trabajo.

Y así se sostiene el propio supuesto de trabajo que se plantea en los siguientes términos: las habilidades directivas consideradas como técnicas, de comportamiento y conceptuales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores de las escuelas Normales públicas de Baja California se relacionan positivamente con la implementación del Modelo de Gestión Estratégico Educativo.

Autores como Hanushek (et. al., 2012) señalan que el desarrollo de habilidades de los directores influye positivamente tanto en el desempeño del personal a su cargo como en los resultados institucionales e inclusive en el desempeño de los estudiantes, en materia de aprendizajes valorados estos a partir de modelos de correlación entre las variables de la gestión y los resultados de aprendizaje general de los estudiantes. Para el caso de estudio de esta tesis, la relación entre el desempeño de la gestión de los directores y los resultados académicos no fue un factor de interés; sin embargo, se abre como una posible línea de trabajo, donde el supuesto podría advertir que el Modelo de Gestión Estratégica no determina la manera en que las acciones del modelo, caracterizadas por responsabilidades administrativas, se articulan con el trabajo docente ni, por consecuencia, con los resultados del desempeño académico de los estudiantes.

La hipótesis teórica para esta tesis sería la siguiente: Las habilidades directivas contribuyen a un mejor desempeño al conjunto de actividades realizadas por los equipos directivos, las habilidades que integran diferentes capacidades: técnicas, conceptuales y de conocimiento.

Lo que sí representa una similitud entre el estudio de Hanushek (et. al., 2012) y esta tesis es la afirmación de que el desempeño positivo de las acciones realizadas por los directivos implica resultados favorables en el personal a su cargo. En términos específicos, y a la luz del análisis de los resultados, se puede afirmar, y en consecuencia sostener, que las habilidades de los directores no sólo fomentan sino aprovechan la disposición del personal a su cargo para el logro de las metas establecidas en sus proyectos institucionales. A esto habría que agregarle una diferencia importante entre ambos casos de estudio. Para el caso de la afirmación de Hanushek (et. al., 2012), el personal de apoyo con que cuentan los directivos, por ellos estudiados, puede ser no sólo seleccionados sino removidos de acuerdo

con sus perfiles y desempeño; no así para el caso de los directivos de las escuelas Normales, no sólo en Baja California, sino en todo el país.

Cárdenas y Ramírez señalan que los “directores escolares deben ejercer un liderazgo [...] que les permita identificar demandas educativas y traducirlas en objetivos educativos [así como] promover espacios [...] de colaboración y negociación entre integrantes de la comunidad escolar” (2016, p. 316). En el caso de esta tesis, se puede afirmar que los directores logran identificar, a través de su familiarización y dominio de los procesos recomendados en el Modelo de Gestión Estratégica sugerida para las escuelas Normales, áreas de oportunidad del entorno institucional y regional.

## RECOMENDACIONES.

Una vez presentada las conclusiones fruto de los resultados y de la contrastación realizada con lo empírico-teoría que sustentaron las dimensiones analizadas, se presentan las siguientes recomendaciones, las cuales servirán para fortalecen el Modelo de Gestión Educativa Estratégica de las escuelas Normales en Baja California.

Con relación a la dimensión de habilidades Directivas se sugiere capacitar al cuerpo directivo.

Es importante el diseño de un curriculum que considere en los procesos formativos el desarrollo de competencias analíticas, capacidad de adaptación, de autoaprendizaje y de fomento de la autonomía. En un momento u otro los propios egresados de las escuelas Normales serán los Directivos de estos mismos centros escolares.

Es necesario que los Directivos orienten el ejercicio hacia una real vinculación con la comunidad, demostrando habilidad para crear equipos multidisciplinarios que permitan a la institución cumplir con el fin social para el cual fue creada, transformándola en participante proactiva de las actividades realizadas en la comunidad, lo cual no sólo propiciará su participación comunitaria sino ofrecerá a los alumnos la posibilidad de crear un sentido de pertenencia hacia su sitio de origen. Y eso ayudaría también a cambiar la visión que la sociedad tiene sobre el quehacer de las escuelas formadoras.

Las habilidades conceptuales en los altos niveles gerenciales (directivos) son de las más importantes, estas son las que presentan mayores debilidades según los datos arrojados por el cuestionario, por parte de los cuerpos directivos, de allí que sea necesario realizar actividades para brindarles herramientas suficientes a través de talleres, seminarios, diplomados o especialidades prácticas en las escuelas Normales seleccionadas, ya que, quienes utilizan el conocimiento y técnicas específicas, desarrollan funciones diferentes, conjugando esfuerzos con el propósito de alcanzar objetivos.

Desarrollar una mejor percepción y capacidad de identificar oportunamente, clara y precisa a los diferentes factores y variables que, favorable o desfavorablemente el entorno laboral de las escuelas Normales, ya sean internos o externos.

Continuar desarrollando y potenciando estudios donde los Directivos de las escuelas Normales sea la protagonista con el fin de conocer más a fondo sus interés, expectativas y



problemas que más le afecten en el trabajo, para de esa forma establecer políticas y acciones viables que permitan alcanzar una mejor calidad educativa. Esto sin dudas contribuirá a ser más eficientes y ser más útil a la sociedad.

## FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Sería pertinente realizar una valoración de las habilidades directivas como determinante de la calidad del servicio prestado por las escuelas Normales de Baja California.

También sería pertinente estudiar la relación entre los estilos de dirección, y la presencia de habilidades directivas de los cuerpos directivos de las escuelas Normales en Baja California.

Otra posible línea de investigación sería el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño basado en el desarrollo de las habilidades técnicas, de conceptuales y de comportamiento, de los directivos, convenientemente adaptado a las características de las escuelas Normales de Baja California.

Las complejas perspectivas del trabajo, las políticas educativas, los enfoques actuales parecen quedar relativamente limitados y escasos. Esto implicaría la definición de una línea de investigación a partir de la cual se planteen lineamientos, normativas, estatutos y políticas considerando las características, atributos y resultados que configuran el despliegue de las habilidades directivas en los diferentes contextos de las escuelas Normales y de cómo desarrollar líderes efectivos individuales y capacidades de liderazgo organizacionales, pueden convertirse en una estrategia de actuación futura en el complejo, y a la vez apasionante, mundo de las organizaciones.

## Referencias bibliográficas.

- Aburto, H.; Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México, 51: 41-49.
- Aguerrredondo, I. (2003). "Formación docente: desafíos de la política educativa". SEP, *Cuadernos de Discusión*, No. 8, México.
- Aignerren, M. (2006). La técnica de recolección de información mediante los grupos focales, Artículo publicado en *CEO*. Revista electrónica, (7), 19.
- Agolla, J. E., & Van Lill, J. B. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A Process Model. *J Soc Science*, 34(2), 165-176.
- Agüero, J. (2007). *Teoría de la Administración: un Campo Fragmentado y Multifacético*. Universidad Nacional de Misiones, 2007, Misiones, Argentina.
- Aguilar y Schmelkes. (2001). *El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América Latina*. IIPE-UNESCO: Buenos Aires.
- Andreu y Valor. (1995). *La Organización en la Era de la Información: Aprendizaje, Innovación y Cambio*, Estudios y Ediciones IESE.
- Antúñez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. Secretaría de Educación Pública.
- Antúñez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: Factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Educación* 24, 89-110
- Ansoff, H.I, R.P. Declerck, R. L. Hayes (2003). *El Planteamiento Estratégico*, Trillas, México.
- Alvarado O. (1998) Gestión educativa, Enfoques y procesos.
- Alvariño, C. et. al, (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, pp. 15-43.
- Andrews, K. (1971). *The Concept Of Corporate Strategy*. Homewood III. Dow- Jones Irwin., Preface.
- Aracil, J., & Gordillo, F. (1995). *Dinámica de sistemas*. Isdefe.
- Ariza Ordóñez, G. I., & Ocampo Villegas, H. B. (2005). El acompañamiento tutorial como estrategia de la formación personal y profesional: un estudio basado en la experiencia en una institución de educación superior. *Universitas Psychologica*, 4(1), 31-42.
- Argyris. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos.

- Argyris. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford.
- Arnaut, A. (2003). "El sistema de formación de maestros en México. Continuidad, reforma y cambio", en Educación 2001. *Revista Mexicana de Educación*. N°, 102. Noviembre 2003.
- Arriaga, M. (2008). Gestión de la calidad educativa en América latina: logros, Dificultades y perspectivas. México: Ed. Humanistas.
- Azzerboni y Harf. (2008). *Conduciendo la escuela: Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Capítulo 1. "Escuela: Institución vs Organización". I edición. Bueno Aires. 2008.
- Báez, B. F. (1989). Del estudio del caso al análisis de la situación: evolución histórica del diagnóstico psicoeducativo. *Infancia y Aprendizaje*, 12(46), 71-81.
- Ball, S. J. (1987). *The micro-politics of the school*. London: Methuen, 67, 79.
- Barba Álvarez, A. Y Montaña Hirose, L. (Coordinadores) (2001). Universidad, Organización y Sociedad: Arreglos y Controversias. México, D. F.: Porrúa.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press; Collier Macmillan.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99 - 120.
- Barney, J. (1997). Gaining and Sustaining Competitive Advantage.: Addison - Wesley.
- Barney, J., & Zajac, E. (1994). Competitive organizational behavior: towards an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Wintes Special Issue), 5 - 9.
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S. y Wallace, M. (2005). Creating and sustaining effective professional learning communities. Bristol: University of Bristol y Departament of Education and Skills.
- Boyatzis, R. E. (2000) *El gerente competente*. New York: Jhon Wiley & Sons.
- Blasco, J. E., Pérez, J. A. (2007): "Metodologías de Investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes". Editorial Club Universitario. España.
- Blase, J. (2002). Las micropolítica del cambio educativo. Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado, 6(1), 2.

- Blase, J., Blase, J. y Phillips, D.Y.(2010). Handbook of School Improvement. How highperforming principals create high-performing schools. Thousand Coaks, CA: Corwin.
- Braslavsky, C. (1996). Las actuales reformas educativas en América Latina: cuatro actores, tres lógicas y ocho tensiones. Programa de promoción de la reforma educativa en América Latina y el caribe. pp. 1-23.
- Braslavsky, C. y Acosta, F. (2001). El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en Argentina. En: El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América latina. UNESCO: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación
- Braslavsky, C y Acosta, F (2004): Estado de Situación de la Enseñanza de la Gestión y la Política Educativa en Argentina . En: [www.iipe- buenosaires.org.ar](http://www.iipe-buenosaires.org.ar) (Junio de 2004)
- Bateman, S., & Snell, S. (2005). Administración. Una ventaja competitiva (4ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Brito, J. G. (2008). Dinámica del grupo de discusión (Vol. 41). CIS.
- Cabrera, f. C. (2007). Manual de metodología de la investigación cualitativa para educación y ciencias sociales.
- Calvo, B. (1999). La supervisión escolar en la educación primaria en México. Un reconstrucción histórica regional. CIESAS-IIPE/UNESCO. Ponencia presentada en el V Congreso Nacional de Investigación Educativa. Aguascalientes.
- Calvo, B., Zorilla, M., Tapia, G. y Conde, S. (2000). La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas. París: IIPE.
- Cantón, I. & Arias, A. R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*, 345, pp. 229-254
- Camarillo, J.G. (2006). Factores de éxito y/o fracaso en la implementación del proyecto "La Gestión en La Escuela Primaria". *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (3), pp 84-107. Consultado el 5 de junio de 2009 en: <http://www.rinace.net/arts/vol4num3/art5.pdf>.
- Campos, A. Reseña de "Transformación organizacional" de Paulo Roberto Motta Gestión y Política Pública, vol. XII, núm. 1, primer semestre, 2003, pp. 179-184 Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. Distrito Federal, México.
- Cardona, P., y García, P. (2005). Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. Pamplona, Eunsa.

- Casassus (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B (versión preliminar). Paris: UNESCO. Recuperado de [http://ceadug.ugto.mx/iglu/Mod%20III/lecturas/Problemas\\_gestion\\_educativa1.pdf](http://ceadug.ugto.mx/iglu/Mod%20III/lecturas/Problemas_gestion_educativa1.pdf).
- Castillo, J. (2007). Un programa de desarrollo de las destrezas comunicativas orales en Educación Media, Diversificada y Profesional.
- Cetzal, y Cisneros—Cohernour, E. “Competencias Profesionales de Administradores Escolares desde la Perspectiva de los Docentes. Universidad Pedagógica de Durango/ReDIE, 71.
- Cobo, J. M. (1985). El reto de la calidad en la educación. Propuesta de un modelo sistemático. Revista de Educación. Vol. 308, pp. 358.
- Coll, C. (2007). Las competencias en la educación escolar: algo más que una moda y mucho menos que un remedio. Innovación Educativa. Recuperado el 01 de febrero de 2015 de [www.formacioncontinua.sep.gob.mx/sites/cursobasico09/anexos/6-Cesar\\_Coll.pdf](http://www.formacioncontinua.sep.gob.mx/sites/cursobasico09/anexos/6-Cesar_Coll.pdf)
- Cortés, y Cisneros-Cohernour, E. J. (2011). “Estudio diagnóstico de directores de primaria para la mejora de la calidad educativa”. Revista Iberoamericana de Educación, 56(1), 10.
- Correa y Correa de Urrea y Álvarez (2000) . La Gestión Educativa. Un Nuevo Paradigma, propuesta técnica de la Especialización en Gestión Educativa de la Fundación Universitaria Luis Amigo. Recuperado de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagementeducativaunnu evoparadigma.pdf>
- Cook, T. D., & Reichardt, C. S. (1986). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. J. M. A. Méndez (Ed.). Madrid: Morata.
- Chandler, Jr. A.D. (1962) Strategy And Structure, The M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1962.
- Chiavenato, I.(1995) Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill 1995.
- Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría general de la Administración-Capítulo 4.
- Chiavenato, I. (1999). Idalberto. Recursos Humanos, 7, 438-441.
- Daft, R. L. (2006). La experiencia del liderazgo. Cengage Learning Editores.
- Dávila, C. (2001). Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Bogotá. Colombia.

- Davis and Newstrom, 2003. K. Davis, J. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo McGraw-Hill, (2003)
- De la Rosa Albuquerque, A. (2002). Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. *Administración y Organizaciones*, 13-44.
- Díaz Barriga, F (1993). Aproximaciones metodológicas al diseño curricular hacia una propuesta integral. En *Tecnología y Comunicación Educativas*, No. 21, México. Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa. Pp. 1-27.
- Diez, Enrique J. (coordinador) (2004). La cultura de género en las organizaciones escolares: Motivaciones y obstáculos de acceso de la mujer a los puestos de dirección. Madrid: Instituto de la Mujer. Consultado el 5 de mayo de 2016 en: [http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/mujeres/estud\\_inves/630.pdf](http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/mujeres/estud_inves/630.pdf)
- Delannoy, Françoise. (1999) Reformas en gestión educacional en los noventa En: *La gestión: en busca del sujeto*. Santiago de Chile : UNESCO, 1999. p. 29-50.
- Delors, J (1996) La educación encierra un tesoro Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional Sobre la Educación para el Siglo XXI., Ediciones Santillana-Unesco, Madrid.
- Elbanna, S. (2006). Strategic Decision-Making: Process Perspectives. *International Journal of Management Review*, 8(1), 1-20.
- Elmore, (2000). Building a new Structure for School Leadership. Washington: Albert Shanker Institute. Disponible en: <http://www.shankerinstitute.org/downloads/building.pdf>.
- Elmore, R.F. (2005). Accountable leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 134-142.
- Elmore, R.F. (2010). Mejorando la escuela desde la sala de clases. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Escudero, J.M. (2010). La dirección pedagógica en España: problemas y propuestas. In C. Manzanares (org.), *Organizar y dirigir en la complejidad instituciones educativas en evolución* (p. 52-57). Madrid: Wolters Kluwer.
- Ezpeleta, J. (2002) La gestión pedagógica de la escuela frente a las nuevas tendencias de la política educativa en América Latina. Departamento de Investigaciones Educativas del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados. México, 2002.
- Farías, G. (2009). ¿Qué preocupa a los administradores educativos? Una visión exploratoria a través de la reflexión crítica sobre los desafíos de la gestión escolar en México. Ponencia presentada en el X Congreso de Investigación Educativa.

- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23(7).
- Fayol, H. (1961). *Administración Industrial y General*. Traducción al español de Garzón del camino, revisión general de Rodríguez Díaz. Impreso en México
- Fierro, C. (2006). *Conflictos morales en el ejercicio de la función directiva del nivel básico*. Tesis de doctorado. México: DIE-CINVESTAV.
- Fierro, C, Fortoul, B y Lesvia, R.(1999) *Trasformando la práctica docente*. México: Paidós, 1999.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1997). *¿ Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?*. MCEP.
- Frigerio G; Poggi, M.(1997) *El análisis de la institución educativa*. Hilos para tejer Buenos Aires. Santillana.
- Fred R. D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson, México. (2003), *Conceptos De Administración Estratégica*, Pearson, México.
- Francés, A., (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. (Primera Edición). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Fremont, K., & Rosenzweig, J. (1990). *El enfoque moderno: Expansión*. México DF, 61.
- Gairín, J ( 2000) *Una escuela para todos; un reto social y educativo* .pdf. En: <http://dewey.uab.es/pmarques/evdioe.htm> (Febrero de 2014)
- Gairín, J. (1996): "La organización escolar: contexto y texto de actuación", La Muralla, Madrid.
- Gairín. (Ed.). (1995). *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos* (Vol. 116). Ministerio de Educación.
- Gairín, J. y Darder, P. (1995). *Estrategias e instrumentos para la gestión educativa*. Barcelona: Praxis.(Material de fulls canviables).
- García, J.M. (1991). *La Administración y Gestión Educativa: Algunas lecciones que nos deja su evolución en los Estados Unidos y México*. Universidad Autónoma de Morales.
- García, J.M. (1999) *¿Cuáles son las características de liderazgo del director y del supervisor de educación básica efectivo? Una revisión de la literatura internacional y la investigación generada en México*. En: A. Rivera, C. Aramburu, M. C. Ortega y C. Pérez (compiladores), *Psicología educativa: programas y desafíos en educación básica*, pp. 109-124. México: Universidad Pedagógica Nacional.



- García, J.M. (2004). La administración y gestión educativa: Algunas lecciones que nos deja su evolución en México y Estados Unidos. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 1, pp.11-50 Consultado el 25 de marzo de 2010 en: [http://www.crefal.edu.mx/biblioteca\\_digital/coleccion\\_crefal/rieda/a2004\\_1/jose\\_garduno.pdf](http://www.crefal.edu.mx/biblioteca_digital/coleccion_crefal/rieda/a2004_1/jose_garduno.pdf).
- Garay, S. y Uribe, M. (2006). "Dirección Escolar como factor de eficacia cambio situación de la dirección escolar en Chile". *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación*, 4(4e), 39-65.
- Gimeno, J. (Coord.). (1995). La dirección de centros: análisis de tareas. Madrid: CIDE.
- Gómez, J. (2001). "El director, clave de la transformación escolar". *Revista Mexicana de Educación*, Educación, 121.
- Gómez, A. I. P. (2010). Nuevas exigencias y escenarios para la profesión docente en la era de la información y de la incertidumbre. *Revista Interuniversitaria de formación del Profesorado*, (68), 17-36.
- Gorosave, G. L., Slater, C. L., & Garduño, J. M. G. (2010). "Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México". Los primeros años en el puesto. REICE: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(4), 32-49.
- Goodstein, L D.(1998) Planeación Estratégica Aplicada. / Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer. Santafé De Bogotá : Mcgraw- Hill, 1998. 442p.
- Guevara, E, La Gestión de las Relaciones y la Responsabilidad Social Empresarial. 2008.
- Grant, R.(1998). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas Y Aplicaciones. Madrid : Civitas, 1998.
- Greene JC, Caracelli VJ, Graham WF (1989). Toward a conceptual framework for mixedmethod evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. 1989; 11: 255-274.
- Griffin, R, y Van Fleet, D. (2013). *Management Skills: Assessment and Development*. Cengage Learning.
- Hax, A. (2003). El proyecto delta: estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy. / Arnoldo C. Hax & Dean L. Wilde. Bogotá : Norma, 2003. 309p.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995\*. *School effectiveness and school improvement*, 9(2), 157-191.

- Hart, S., & Banbury, C. (1994). How Strategy-Making Processes Can Make a Difference. *Strategic Management Journal*, 15(4), 251-269.
- Harris, A. (2012). Liderazgo y desarrollo de capacidades de la escuela. Santiago de Chile: Centro de Innovación en Educación de la Fundación Chile.
- Hernández, y., & Hernández, M. (2008). "Nuevo rol del docente del siglo XXI". Buscador: [www.gestiopolis.com/economía/rol del docente en la educación](http://www.gestiopolis.com/economía/rol%20del%20docente%20en%20la%20educación).
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C. Baptista L. P. (2010): "Metodología de la Investigación". Ed. Mc Graw Hill. Chile.
- Herrscher, R. (2004). Orwell. La extraña política de la claridad. *Lateral: Revista de Cultura*, (113), 15.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
- Huerta, J (2006). Desarrollo de Habilidades Directivas, Pearson Educación. México.
- Jackson, M. C. (2010). Más allá de las modas administrativas: el pensamiento sistémico para los administradores. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (4), 6-21.
- Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. *Life Sciences Journal* , 10(2): 95- 104.
- Jaramillo-Echeverri, L. G., & Aguirre-García, J. C. (2015). La investigación escolar y la formación de formadores. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 8(16), 169-180.
- Knapp, K.; Seidlhofer, B.; (2009). Handbook of foreign language communication and learning. Berlin: Walt De Gruyter & Co
- K. Davis Y W. Newstrom, J. (1997). Comportamiento Humano. (2a. Ed.) México, D. F.: McGraw Hill.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research. Introducing focus groups. *BMJ: British medical journal*, 311(7000), 299.
- Kotler, P (1993). Dirección De La Mercadotécnica. Análisis, Planeación, Implementación Y Control. 7a Ed. México: Editorial Prentice Hall, 1994, P. 107.

- Koontz, A. (2006) Curso de Administración Moderna. Edit.Mc Gran Hill México 1999-2006
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational administration quarterly*, 35(5), 679-706.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. London: DfES. Research Report 800.
- Lewis-Beck, M. S., Bryman, A., & Liao, T. F. (2004). *Encyclopedia of Social Science Research Methods*, Volume 1-3.
- Loera, A. et. al. (2001). ¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica. Reporte final. México: SEP.
- Loera, A., Hernández, R. y García, E. (2006). Buenas prácticas de gestión escolar y participación en las escuelas PEC. Resultados de la comparación de muestras polarizadas pos-niveles de logro y eficacia escolar 2001-2006. México: SEP. Consultado el 15 de agosto de 2007 en: [www.heuristicaeducativa.org/nuevo/biblioteca/16.-f5buenaspracticasygyp.pdf](http://www.heuristicaeducativa.org/nuevo/biblioteca/16.-f5buenaspracticasygyp.pdf).
- Longo, F. (2002). El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, 8-11.
- Longo, F.; GIL, E. (2004). La dirección pública como aprendizaje: una experiencia de diseño y evaluación de la formación en gerencia pública. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2-5 Nov. 2004., 102-106.
- Longo, Francisco (2008). Liderazgo Distribuido, un Elemento Crítico para Promover la Innovación. *Capital Humano*, n 226, pág. 84- 91, noviembre.
- López Gorosave, G., García Garduño, J.M. y Slater, C. (2007). ¿Cómo resuelven los problemas los directores eficaces? Un estudio de directores de primaria mexicanos en su primer año de servicio. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5 (5e). Consultado el 1 de junio de 2008 en: <http://www.rinace.net/arts/vol5num5e/art19.htm>.
- Mackenzie, N., & Kipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in educational research*, 16(2), 193-205.
- MacDonald, B., & Walker, R. (1975). Case-study and the social philosophy of educational research. *Cambridge Journal of Education*, 5(1), 2-11.

- Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.
- Madrigal Torres, Berta Ermila, *Liderazgo, "Enseñanza y aprendizaje"* , McGraw-Hill, 2004, pág. 120.
- Manes, J.M. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, Argentina: GRANICA
- Máttar, J., & Perrotti, D. E. (2014). *Planificación, Prospectiva Y Gestión Pública: Reflexiones Para La Agenda De Desarrollo*. CEPAL.
- Martínez, A. (2010). *Habilidades directivas en la Administración Pública. Un valor en alza*. Revista Calidad. N.III Asociación española para la calidad. Disponible online en: <http://dmartinezv.blogspot.com.es/2011/04/habilidades-directivas-en-la.html>.
- Martínez. y Milla. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Editorial Díaz de santos, Madrid.
- Maxwell, J.C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. E.U.A., Grupo Nelson.
- Metcalfe, L. 1993. Public Management: From imitation to Innovation. *\$XVWUDOLDQ - RXUQDO RI 3XEOLF \$GPLQLVWUDWLRQ*, 52 (3): 292-304
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257 - 272.
- Mintzberg, H. (1994). *La caída y el ascenso de la Planificación Estratégica*. Universidad de McGill, Montreal, Quebec. En: *Harvard Business Review*. Enero- Febrero.
- Mintzberg, H. (1996). Learning 1, Planning 0. *California Management Review*, 38(4), 92-93.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *The Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York.: Free Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., Ghoshal, S., & Lampel, J. B. (1998). *The Strategy Process*: Prentice Hall.
- Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad SEP. 2009 Capítulo III Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, como parte de la política educativa para la transformación y el funcionamiento de las escuelas con el propósito de mejorar el logro educativo. Propuesta desarrollada e impulsada desde el año 2001 por el Programa Escuelas de Calidad.

- Morín, E (2002) Los siete saberes necesarios para la educación del futuro . 1ra.ed.1ra.reimpresión. Buenos Aires, Nueva Visión.
- Morrisey, G. (1996), Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Motta, P. 1991. Innovación y democratización de la gestión pública. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo.
- Motta, P. R. (2001). Transformación Organizacional. Universidad de los Andes. Ediciones UNIANDES. Facultad de Administración. Alfaomega. Bogotá – Colombia.
- Murillo F.J. (2005). La investigación sobre Eficacia Escolar. Barcelona: Octaedro.
- Murillo, J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia, y Cambio en Educación 2006, Vol. 4, Número 4e.
- McClelland, D. C., Y Boyatzis, R. E. (1982). The leadership motive pattern and long term success in management. Journal of Applied Psychology, 67(6), 737–43.
- Navarro, C., G. Cordero y R.M. Torres. (2011). Trayecto laboral en el magisterio: Los caminos para llegar a ser director
- North, Douglass C. (1995). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico, Fondo de Cultura Económica, México.
- OCDE: Education At A Glance. Indicators 1998. París, 1998a. OCDE: Overcoming Failure At School. París, 1998b.
- OCDE-CERI: Our Children At Risk. París, 1995. Poggi, M. (2011). “Innovaciones educativas y escuelas en contextos de pobreza”. Evidencias las universidades.
- OCDE (2012). Avances en las reformas de la educación básica en México. Una perspectiva desde la OCDE. [http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3048/1/images/Avances\\_en\\_las\\_reformas\\_de\\_la\\_educacion\\_basica.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3048/1/images/Avances_en_las_reformas_de_la_educacion_basica.pdf)
- OCDE. (2015). Hacer posibles las reformas. Obtenido de: Política educativa en perspectiva [http://www.fundacionsantillana.com/upload/ficheros/noticias/201509/politicas\\_educativas\\_para\\_la\\_web.pdf](http://www.fundacionsantillana.com/upload/ficheros/noticias/201509/politicas_educativas_para_la_web.pdf)
- Palella, S y Martins, F (2004). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas, Venezuela: Ediciones Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, FEDEUPEL.

- Paniagua, M. (2004). La formación y Actualización de los Documentos: Herramientas para el Cambio en Educación. Septiembre del 2004.
- Pastrana, L. (2002). La dimensión pedagógica del trabajo del director: análisis de un caso (pp. 21-28) en *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*. México: SEP
- Pérez, W. (1999). El estudio de casos. En Sarabia, F. J. (Ed.): Metodología para la Investigación en marketing y dirección de empresas. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Perrenoud, P. (2007). Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar. Profesionalización y razón pedagógica. México: Colofón.
- Perrenoud, P. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. México: SEP (BAM).
- Poblete, M y García Olalla; A. (2003): "El desarrollo profesional en la Dirección de Centros Educativos. Hacia la construcción de un modelo basado en competencias". Congreso Internacional Humanismo para el siglo XXI. Bilbao.
- Poblete, M. y García-Olalla, A. (2002): "Dirección, Liderazgo y Equipo. Aportaciones para un modelo de intervención". Congreso sobre Organización escolar, San Sebastián.
- Poggi, M (2001). La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias. Buenos Aires, IIPE/ UNESCO.
- Pollitt y Bouckaert.( 2000). Public Management Reform. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage. New York: Free Press.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal, 12, 23. Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 71(6), 61 - 78.
- Pozner, P (2005), El directivo como gestor de aprendizajes escolares, Editorial Aique, Buenos Aires.
- Pozner, P(2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Buenos Aires, Argentina: UNESCO-IIPE Buenos Aires.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
- Prawda, J. (1985). Teoría y praxis de la planeación educativa en México. México.
- Ramírez, R (2000). La Transformación de la Gestión Escolar: Factor Clave Para Mejorar La Calidad De La Educación. En: Memoria Del Quehacer Educativo 1995-2000, Tomo I (Pp. 173-192). México: SEP.

- Ramírez, R. (2002a). Las funciones sobresalientes que constituyen la supervisión (pp. 29-31) en *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*. México: SEP
- Ramírez, R. (2002b). ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico (pp. 157-176) en *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*. México: SEP
- Raymundo, R. R. (2013). *La reforma constitucional en materia educativa. Alcances y desafíos*.
- Reyes, S.(2003) La descentralización educativa en Baja California. Cambios Institucionales y conflictos políticos en el sistema educativo estatal, 1993-2003.
- Risquez Pereira & Fuenmayor (2000) *Mejores Técnicas de la Investigación*. Lumosa. Madrid. España.
- Riveros, A. (2011). La Distribución del Liderazgo como estrategia de Mejoramiento Institucional. *Educ. Educ.* Vol. 15, número 2, pp. 289-301.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8a. Ed.) México, D. F.: Prentice-Hall.
- Rodríguez, G. (1998) "Expansión del sistema educativo superior en México 1970- 1995", en: Magdalena Fresán Orozco (ed.), *Tres décadas de políticas del Estado en la educación superior*, México, ANUIES, 1998, págs. 167-205.
- Rossmann, G. B., & Wilson, B. L. (1985). Numbers and words combining quantitative and qualitative methods in a single large-scale evaluation study. *Evaluation review*, 9(5), 627-643.
- Rumelt, R. (1984), "Toward A Strategic Theory Of The Firm", En R. Lamb De, *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984.
- Rumelt, R, Schendel y Teece,(1991) "Strategic Management And Economics", *Strategic Management Journal*, Núm. 12, 1991, Pp. 5-29.
- Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167 - 185.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*.
- Silva, B.P., Aguirre, L.C., Cordero, G. (septiembre, 2009). *Las capacidades del director de educación primaria en México desde la perspectiva de los expertos*. Trabajo presentado en el X Congreso Nacional de Investigación Educativa, Veracruz, Veracruz. Resumen recuperado de [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_15/ponencias/1061-F.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_15/ponencias/1061-F.pdf).

Steiner, George A. (1988), Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber, CECSA, México.

Tamayo y Tamayo, M. (2006) El proceso de investigación científica, México Limusa.

Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2003). Major issues and controversies in the use of mixed methods in the social and behavioral sciences. *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*, 3-50.

Taylor, J. (2006). Big is Beautiful. Organisational Change in Universities in the United Kingdom: New Models of Institutional Management and the Change Role of Academic Staff. *Higher Education in Europe*, 31, 251 - 273.

Taylor, W. H. (1983). "The Nature of Policy - Making in Universities" *Canadian Journal of Higher Education*, 13, 17 - 31.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Vol. 1). Barcelona: Paidós.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7).

Teddlie, C. y Tashakkori, A. (2003). *Major issues and controversies in the use of mixed methods in the social and behavioral sciences*. *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*, 3-50.

Tedesco, J. C. (s/f). *La política educativa en la sociedad del conocimiento y la información*, *Revista Aportes para el estado y la administración Gubernamental*. Asociación de Administradores Gubernamentales. En: <http://www.ag.org.ar/aportes.htm> (Agosto de 2014)

Tedesco, J. C. (s/f) *Los pilares de la educación del futuro* En: [www.iipe-buenosaires.org.ar](http://www.iipe-buenosaires.org.ar) (Agosto de 2014).

Teixidó, J. (1999). "La comunicación en los centros educativos. Universitat Oberta de Catalunya". Departamento de Pedagogía de la Udg. Girona, abril de 1999. Recuperado [http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion\\_centros.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion_centros.pdf)

Teixidó, J. (2007a). El acceso a la dirección escolar: de la LODE a la LOE. *Participación educativa* Nº 5, pp. 39-48.

Teixidó, J. (2007b). Competencias para el ejercicio de la dirección escolar. XVIII Jornadas Estatales del Forum Europeo de Administradores de la Educación. [www.joanteixido.org/doc/comp\\_direct/jornadas\\_toledo.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/comp_direct/jornadas_toledo.pdf). Última visita febrero 2012



- Teixidó, J. (2008). Competencias profesionales de los directivos escolares. Identificación y desarrollo. Ponencia al X Congreso Interuniversitario de Organización de instituciones Educativas. Barcelona.
- Torres, R. M. (2000). "Reformadores y docentes: el cambio educativo atrapado entre dos lógicas". *Los docentes, protagonistas del cambio educativo*. UNESCO, Madrid, 1996.
- Torrecilla, F. J. M. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24.
- Thompson, A. (2001). *Administración estratégica: Conceptos y casos*. / Thompson, Alonso J. Strickland. 2 Ed. México : Mcgraw-Hill Interamericana.
- Touraine, A. (1997) *¿Podremos vivir juntos?* México, FCE.
- UNESCO e ILPE Buenos Aires. Ministerio de Educación de la Nación Argentina. (2000). Desafíos de la Educación. Modulo [http://www.usebeq.sep.gob.mx/Pilar\\_Pozner/modulo01.pdf](http://www.usebeq.sep.gob.mx/Pilar_Pozner/modulo01.pdf) (20 de mayo de 2014)
- Turney, L., & Pocknee, C. (2008). Virtual focus groups: New frontiers in research. *International Journal of Qualitative Methods*, 4(2), 32-43.
- UNESCO e ILPE Buenos Aires. "Ministerio de Educación de la Nación Argentina. (2000). Gestión Educativa Estratégico. Modulo 2. En: Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa". Buenos Aires. [http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner\\_M2.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf) (20 de mayo de 2014)
- Salazar, N. (2004). "Tendencias en la Administración Educativa: Cambios y transformaciones en la gestión de instituciones educativas". *Revista Ciencias de la Educación*, 2(24), 191-204
- Sallán, J. M. (2001). "Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de educación superior europeas". (Tesis doctoral), Politécnica de Cataluña, Barcelona. Retrieved from <http://www.tesisenred.net/TDX-0426101-090510> (B.29944- 2001 / 84-699-5372-9)
- Sander, B. (1994). "Gestión educativa y calidad de vida". Disponible en: <http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20118/sander.htm>. Consultado en marzo de 2014
- Sander, B. (1996). "Administración de la Educación y Relevancia Cultural". Buenos Aires, Editorial Troquel- En: [http://bennosander.com/textos\\_detalhe.php?cod\\_textoe=21](http://bennosander.com/textos_detalhe.php?cod_textoe=21). Consultado Mayo de 2014

- Sander, B. (1996). "Nuevas tendencias en la gestión educativa: Democracia y Calidad". En: [http://64.76.190.173/foro\\_gestion/sites/default/files/NUEVAS%20TENDENCIAS%20EN%20LA%20GESTI%C3%93N%20EDUCATIVA.pdf](http://64.76.190.173/foro_gestion/sites/default/files/NUEVAS%20TENDENCIAS%20EN%20LA%20GESTI%C3%93N%20EDUCATIVA.pdf). Consultado Enero de 2015.
- Sañudo, Lya.(1998). "La transformación de la gestión educativa: entre el conflicto y el poder". <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/16/16Lya.html> (20 de mayo de 2014).
- Senge, P (1990). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Granica.
- SEP *Antología: Gestión Educativa* SEP (2000). UNESCO/OREALC / IIPE Buenos Aires (2002). Red For gestion.
- Schmelkes, S. (1996) *El proyecto como organizador del quehacer de la escuela*. Departamento de Investigaciones Educativas. México D.F: CINESTAV-IPN.
- Schmelkes, S. (2000). Calidad de la educación y gestión escolar. En: primer curso nacional para Directivos de educación primaria 125–134. Primera edición México.
- Smithj.,K. (1983) *Quantitative versus interpretive: The problem of conducting social inquiry*. In E.R. House (Ed.) *Philosophy of evaluation* (pp. 27-51). San Francisco: Jossey-Bass.
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993) *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Stake, R. E. (1978). The case study method in social inquiry. *Educational researcher*, 5-8.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research: Perspective in Practice*. London: Sage.
- Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos* (4a ed.). Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Pearson Educación.
- Sverdlick, I. (2006). "Apuntes para debatir sobre la Gestión Escolar en clave política. Una mirada por la situación en Argentina". REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, año/vol. 4, número monográfico. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España pp. 65.
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1e), 303-322.

- Welsh J.F y J. Metcalf. Administrative Support for institutional effectiveness activities: responses to the “new accountability”, *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 25, N<sup>o</sup> 2, November 2003.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Weinstein, C. E., & Palmer, D. R. (2002). *LASSI User's Manual: For Those Administering the Learning and Study Strategies Inventory*. H & H Pub.
- Whetten David A., Kim S. Cameron (2005) “Desarrollo de Habilidades Directivas” Pearson educación en México, S.A. de C.V., Atlacomulco No. 500 piso 5, Col. Industrial Atoto, 53519. Naucalpan de Juárez, Edo de México.
- Whitchurch, C. (2004), Administrative Managers – A critical link. *Higher Education Quarterly*, 0951-5224; Vol 58, N<sup>o</sup> 4.
- Vargas, F. (2000). “De las virtudes laborales a las competencias clave: Un nuevo concepto para antiguas demandas”. *Boletín cintefor*, N<sup>o</sup> 149, Mayo-Agosto 2000.
- Von Bertalanffy, L. (2006). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*, Fondo de Cultura económica.
- Yin, R. K. (1989 y 2003). *Case Study Research: Design and Methods* (Vol. 5): Sage Publications, Inc.
- Yu, M., Hamid, S., Ijab, M., & Soo, H. (2009). “The e-Balanced Scorecard (e-BSC) for measuring, academic staff performance excellence”. *Higher Education*, 57(6), 16.
- Zapata, A; et. al, (2009). *Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management*. Universidad del Valle. Ecoe Edi.
- Zarazúa J. (2007) Capacitación y Evaluación del Desempeño por Competencias Recopilación en Un enfoque de sistemas a las competencias laborales Instituto Politécnico Nacional Dirección de Publicaciones Tres guerras 27, 06040, México, D.F.
- Zorrilla, S. y Miguel Torres Xammar (1993). *Guía para elaborar la tesis*.
- Zorrilla, M. y Pérez, G. (2006). Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(4e).
- Zorrilla Fierro, M. (2002). “Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas”. *Revista Electrónica de Investigaciones Educativas*. Vol. 4. No. 2, 20

# Anexos 1.



## UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA. **CUESTIONARIO** HABILIDADES DIRECTIVAS.

Folio No. \_\_\_\_\_

Con el propósito de reconocer las habilidades directivas utilizada para la implementación del modelo de gestión, le solicitamos responder a las preguntas de este cuestionario. Su aporte será sumamente útil para el logro de esta meta. El carácter del cuestionario es anónimo, garantizándole que la información que proporcione es estrictamente confidencial, por tal motivo se le agradece responder con sinceridad, puesto que los datos obtenidos se utilizaran solo para darle consistencia y confiabilidad a la Investigación que se realiza.

El Cuestionario que usted tiene en sus manos le tomará entre 30 a 40 minutos de su tiempo responderlo; la información que usted proporcione estará directamente relacionada con la utilidad y, por supuesto, con la confidencialidad que le garantizamos haremos en el manejo de la misma.

Si tiene alguna duda sobre el instrumento o los propósitos del mismo, háganosla llegar, con gusto le atenderemos. ¡Muchas Gracias!

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

### INSTRUCCIONES

El cuestionario que a continuación se presenta está estructurado en dos partes. Lea cuidadosamente los enunciados antes de comenzar a responder las preguntas del cuestionario. La primera parte corresponde los datos socio laboral y la segunda parte sobre las habilidades directivas, marque con una "X" la alternativa que corresponda con sus datos.

|                        |                                          |
|------------------------|------------------------------------------|
| 1.- Ciudad<br>a) _____ | 2.- Nombre del Centro escolar:<br>_____. |
|------------------------|------------------------------------------|

### Datos Generales:

|                                            |                          |                                    |
|--------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| 3.- Sexo:<br>a) Hombre [ ]<br>b) Mujer [ ] | 4.- Edad:<br>_____ años. | 5.- Lugar de nacimiento:<br>_____. |
|--------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|

|                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------|
| 6.- Estado civil:<br>a) Casado [ ]<br>b) Soltero [ ]<br>c) Otro [ ] |
|---------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7.- ¿Además de la actividad docente, realiza Ud. otra actividad que le reditúe ingresos?<br>a) Sí [ ]<br>b) No [ ] |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 8.- Cargo que ocupa:<br>a) Director [ ]<br>b) Sub Director. [ ]<br>c) Coordinador. [ ] |
|----------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.- ¿Qué otra actividad profesional realiza?<br>a) Trabajador por cuenta propia [ ]<br>(Negocio propio o profesionista independiente)<br>b) Trabajador asalariado [ ] |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                  |
|--------------------------------------------------|
| 10.- Señale cuál es su último grado de estudios: |
|--------------------------------------------------|

| a) Bachillerato<br>[ ] |                         | b) Licenciatura<br>[ ] |                         | c) Maestría<br>[ ]     |                         | d) Doctorado<br>[ ]    |                         |
|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|
| a.1)<br>Pasante<br>[ ] | a.2)<br>Titulado<br>[ ] | b.1)<br>Pasante<br>[ ] | b.2)<br>Titulado<br>[ ] | c.1)<br>Pasante<br>[ ] | c.2)<br>Titulado<br>[ ] | d.1)<br>Pasante<br>[ ] | d.2)<br>Titulado<br>[ ] |

**11.- ¿Cuál es su área de especialidad en su formación profesional?**

|                           |                                        |                                                          |                                       |
|---------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| a). C. Sociales<br>[ ]    | c) C. Económico-Admtvas.<br>[ ]        | e) Exactas e ingenierías<br>[ ]                          | g) Arte, Arquitectura o<br>Diseño [ ] |
| b). C. de la Salud<br>[ ] | d) C. Biológicas-<br>agropecuarias [ ] | f) C. de la Educación,<br>Pedagogía o<br>Humanidades [ ] | h) Educación Física<br>[ ]            |

**12.- ¿Cuál es el nombre de la institución de egreso?**

**16.- ¿En qué año egresó?**

**13.- ¿Años de servicios?**

|                |                |                 |                     |
|----------------|----------------|-----------------|---------------------|
| a). 0-5<br>[ ] | b) 5-15<br>[ ] | c) 15-25<br>[ ] | d) 25 o más.<br>[ ] |
|----------------|----------------|-----------------|---------------------|

**13.- ¿Turno que labora?**

|                     |                       |                  |
|---------------------|-----------------------|------------------|
| a) Matutino.<br>[ ] | b) Vespertino.<br>[ ] | c) Mixto.<br>[ ] |
|---------------------|-----------------------|------------------|

Este instrumento contiene un conjunto de enunciados, cada uno de los cuales deberá ser respondido de acuerdo con su juicio objetivo.

Para responder a cada reactivo, se tienen cuatro posibilidades opciones numeradas con los dígitos: 1, 2, 3, 4 y 5. Dependiendo de la pregunta, el significado de cada dígito es uno de los siguientes:

**1 = Nunca.** Esta opción significa que el enunciado es aplicable a usted aproximadamente 10% de las veces.

**2 = Algunas veces.** Esta opción significa que el enunciado es aplicable a usted aproximadamente el 35 % de las veces.

**3 = Casi siempre.** Esta opción significa que el enunciado es aplicable a usted aproximadamente 50 % de las veces.

**4 = Muchas veces.** Esta opción significa que este enunciado es aplicable a usted aproximadamente 75 % de las veces.

**5 = Siempre.** Esta opción significa que este enunciado es aplicable a usted 100 % de las veces.

| 1-. HABILIDADES DE LIDERAZGO.                                                                                          | Nunca | Algunas<br>Veces | Casi<br>siempre | Muchas<br>veces | Siempre |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------|-----------------|-----------------|---------|
|                                                                                                                        | 1     | 2                | 3               | 4               | 5       |
| P1HL. Soy capaz de desarrollar la visión de mi centro de trabajo a largo plazo.                                        |       |                  |                 |                 |         |
| P2HL. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.                                                  |       |                  |                 |                 |         |
| P3HL. Delego tareas adecuadamente.                                                                                     |       |                  |                 |                 |         |
| P4HL. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.                                                                  |       |                  |                 |                 |         |
| P5HL. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno de los coordinadores, para lograr los objetivos de desempeño. |       |                  |                 |                 |         |
| P6HL. Ayudo al personal para conseguir sus objetivos y los de la organización.                                         |       |                  |                 |                 |         |
| P7HL. Establezco los procedimientos necesarios y destino los recursos apropiados para mi centro de trabajo.            |       |                  |                 |                 |         |
| P8HL. Formo equipos eficaces para proporcionar                                                                         |       |                  |                 |                 |         |

|                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| dirección a la organización y para inspirar a los demás en esas líneas de acción.                                     |  |  |  |  |  |
| P9HL. Utilizo estrategias para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad. |  |  |  |  |  |
| P10HL. Dedico tiempo a enseñar y orientar.                                                                            |  |  |  |  |  |
| P11HL. Detecto nuevas oportunidades que promoverán el desarrollo del centro y grupo.                                  |  |  |  |  |  |

| 2-. HABILIDADES DE TOMA DE DECISIONES.                                                                                | Nunca | Algunas Veces | Casi siempre | Muchas veces | Siempre |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|--------------|--------------|---------|
|                                                                                                                       | 1     | 2             | 3            | 4            | 5       |
| P1HTD. Cuando tomo una decisión reúno toda la información posible.                                                    |       |               |              |              |         |
| P2HTD. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.                                         |       |               |              |              |         |
| P3HTD. Analizó cada uno de los argumentos expuestos para determinar el grado de decisiones que tomo.                  |       |               |              |              |         |
| P4HTD. Cuando tomo una decisión, procuro buscar información relevante que me permita vislumbrar una posible solución. |       |               |              |              |         |
| P5HTD. Procuro tener claros los objetivos antes de elegir una alternativa.                                            |       |               |              |              |         |
| P6HTD. Suele costarme tomar decisiones.                                                                               |       |               |              |              |         |
| P7HTD. Trato de ser justo en las decisiones que toma.                                                                 |       |               |              |              |         |
| P8HTD. Cuando tomo decisiones bajo presión me angustio.                                                               |       |               |              |              |         |
| P9HTD. Cuando comunico una decisión la fundamento y justifico.                                                        |       |               |              |              |         |
| P10HTD. Tengo un plan para dar seguimiento a la toma de decisiones para prevenir cualquier eventualidad.              |       |               |              |              |         |
| P11HTD. Evaluó las consecuencias de las decisiones adoptadas.                                                         |       |               |              |              |         |

| 3-. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN.                                                                        | Nunca | Algunas Veces | Casi siempre | Muchas veces | Siempre |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|--------------|--------------|---------|
|                                                                                                         | 1     | 2             | 3            | 4            | 5       |
| P1HC. Comunico eficientemente la información al personal.                                               |       |               |              |              |         |
| P2HC. Estoy abierto a las opiniones y presto atención las críticas.                                     |       |               |              |              |         |
| P3HC. Expreso con claridad las ideas y sentimientos.                                                    |       |               |              |              |         |
| P4HC. Proporciono información, con oportunidad y formatos apropiados.                                   |       |               |              |              |         |
| P5HC. Involucro mis creencias y valores personales al momento de comunicarme con los demás.             |       |               |              |              |         |
| P6HC. Respondo asertivamente al personal.                                                               |       |               |              |              |         |
| P7HC. Actúo discreto y respetuoso con la información que me comunican las personas.                     |       |               |              |              |         |
| P8HC. Reconozco las emociones del personal para comunicarme con ellos.                                  |       |               |              |              |         |
| P9HC. Interpreto de forma inadecuada los mensajes emitidos por los demás.                               |       |               |              |              |         |
| P10HC. Resuelvo los conflictos por la vía del diálogo.                                                  |       |               |              |              |         |
| P11HC. Dejo claramente definidos los acuerdos a los que llegan las partes en un proceso de negociación. |       |               |              |              |         |

| 4-. HABILIDADES DE EQUIPOS DE TRABAJO.             | Nunca | Algunas Veces | Casi siempre | Muchas veces | Siempre |
|----------------------------------------------------|-------|---------------|--------------|--------------|---------|
|                                                    | 1     | 2             | 3            | 4            | 5       |
| P1HET. Formo y consolido equipos de trabajo.       |       |               |              |              |         |
| P2HET. Consulto, delego y confío en los equipos de |       |               |              |              |         |

|                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| trabajo.                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| P3HET. Me intereso por conocer las necesidades que tiene los equipos de trabajo.                                             |  |  |  |  |  |
| P4HET. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno de los equipos de trabajo, para lograr los objetivos de desempeño. |  |  |  |  |  |
| P5HET. Tiendo a estimular a los equipos de trabajo a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.              |  |  |  |  |  |
| P6HET. Manifiesto mi interés a los equipos de trabajo por ser coherentes con una meta común o compartida.                    |  |  |  |  |  |
| P7HET. Pongo los intereses de los equipos de trabajo por sobre los míos.                                                     |  |  |  |  |  |
| P8HET. Trabajo con eficiencia en un equipo de trabajo.                                                                       |  |  |  |  |  |
| P9HET. Establezco normas y tareas claras para todos los integrantes de los equipos de trabajo.                               |  |  |  |  |  |
| P10HET. Reconozco y aprecio la gran variedad de inteligencias y modo de resolver problemas.                                  |  |  |  |  |  |
| P11HET. Propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.                                        |  |  |  |  |  |

| 5-. HABILIDADES DE ADMINISTRAR SU TIEMPO Y EL DE LOS DEMÁS.                                                | Nunca | Algunas Veces | Casi siempre | Muchas veces | Siempre |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|--------------|--------------|---------|
|                                                                                                            | 1     | 2             | 3            | 4            | 5       |
| P1HAT. Reviso regularmente el uso del tiempo.                                                              |       |               |              |              |         |
| P2HAT. Fijo límites para el trabajo y los acato.                                                           |       |               |              |              |         |
| P3HAT. Considero las interrupciones y limito su efecto.                                                    |       |               |              |              |         |
| P4HAT. Cada año me fijo metas específicas y las pongo por escrito.                                         |       |               |              |              |         |
| P5HAT. Llevo una agenda flexible para estar en condiciones de manejar problemas, así como algo inesperado. |       |               |              |              |         |
| P6HAT. Dedico tiempo actividades planeadas, y no lo dedico a cosas utópicas o improductivas.               |       |               |              |              |         |
| P7HAT. Utilizo el tiempo establecido para la planificación con el resto del equipo directivo.              |       |               |              |              |         |
| P8HAT. Me apegó al calendario para las actividades laborales, académicas y sociales de la institución.     |       |               |              |              |         |
| P9HAT. Utilizo el tiempo previsto de comunicación para informar sobre las reuniones de trabajo.            |       |               |              |              |         |
| P10HAT. Tiene el tiempo suficiente para tratar los temas previsto en las reuniones de trabajo.             |       |               |              |              |         |

| 6-. HABILIDADES INTERPERSONALES.                                                                             | Nunca | Algunas Veces | Casi siempre | Muchas veces | Siempre |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|--------------|--------------|---------|
|                                                                                                              | 1     | 2             | 3            | 4            | 5       |
| P1HI. Demuestro confianza y valor.                                                                           |       |               |              |              |         |
| P2HI. Considero que los demás tienen necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.                 |       |               |              |              |         |
| P3HI. Tengo la capacidad de afrontar temas difíciles.                                                        |       |               |              |              |         |
| P4HI. Soy confiable y seguro.                                                                                |       |               |              |              |         |
| P5HI. Empático para entender los valores y cualidades de los demás.                                          |       |               |              |              |         |
| P6HI. Escucho atentamente a los demás y les presto la atención, sin interrupción ni dominar la conversación. |       |               |              |              |         |
| P7HI. Me sensibilizo ante las preocupaciones y dificultades de los otros.                                    |       |               |              |              |         |
| P8HI. Tomo en consideración las doctrinas morales y éticas de los demás.                                     |       |               |              |              |         |
| P9HI. Negocio con habilidad y maneja los conflictos.                                                         |       |               |              |              |         |

|                                                                      |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| P10HI. Ante situaciones difíciles, trato de lograr armonía.          |  |  |  |  |  |
| P11HI. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores. |  |  |  |  |  |

| 7-. HABILIDADES DE CONOCIMIENTO.                                                                                                                                                    | Nunca | Algunas Veces | Casi siempre | Muchas veces | Siempre |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|--------------|--------------|---------|
|                                                                                                                                                                                     | 1     | 2             | 3            | 4            | 5       |
| P1HCN. Establezco las estrategias para aprovechar la infraestructura, el equipamiento, los materiales y los recursos de la escuela en beneficio de la tarea educativa.              |       |               |              |              |         |
| P2HCN. Uso los conocimientos y experiencias para identificar y resolver situaciones presentes.                                                                                      |       |               |              |              |         |
| P3HCN. Conocimientos de software y herramientas informáticas.                                                                                                                       |       |               |              |              |         |
| P4HCN. Conocimientos sobre administración de las organizaciones.                                                                                                                    |       |               |              |              |         |
| P5HCN. Analizan las situaciones presentes utilizando sus conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia.                                                                    |       |               |              |              |         |
| P6HCN. Identificar y aprovechar oportunidades de innovación.                                                                                                                        |       |               |              |              |         |
| P7HCN. Extrae los problemas de forma sistemática en partes más sencillas que favorezcan la Identificación de sus causas y la solución a los mismos.                                 |       |               |              |              |         |
| P8HCN. Desarrollo estrategias para orientar de forma individual y colectiva la mejora de las prácticas docentes.                                                                    |       |               |              |              |         |
| P8HCN. Organizo la administración de recursos con base en criterios de eficacia, eficiencia, honestidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas.                           |       |               |              |              |         |
| P9HCN. Conozco los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva.                      |       |               |              |              |         |
| P10HCN. Utiliza mis conocimientos para desarrollar la función directiva como el liderazgo, la negociación, la resolución de conflictos, el reconocimiento del trabajo y la empatía. |       |               |              |              |         |
| P11HCN. Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica.                                                                                                                     |       |               |              |              |         |

| 8-. HABILIDADES DE DIGNÓSTICO.                                                                                                                                                | Nunca | Algunas Veces | Casi siempre | Muchas veces | Siempre |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|--------------|--------------|---------|
|                                                                                                                                                                               | 1     | 2             | 3            | 4            | 5       |
| P1HD. Planifico el Plan de Desarrollo Anual incluyendo las opiniones de los alumnos, usuarios, empresas y organizaciones, la situación del entorno.                           |       |               |              |              |         |
| P2HD. Aplica la Misión y Visión del Centro educativo en sus actividades de Dirección.                                                                                         |       |               |              |              |         |
| P3HD. Recopilo la información suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que la pueda utilizar para la toma de decisiones.                                           |       |               |              |              |         |
| P4HD. Reconozco a la escuela como un espacio de formación integral y desarrollo de habilidades para convivir armónicamente.                                                   |       |               |              |              |         |
| P5HD. Identifico las características de los estudiantes que asisten a la escuela Normal y los retos a los que se enfrentan en la actualidad para su aprendizaje y desarrollo. |       |               |              |              |         |
| P6HD. Examinó el sentido formativo de los propósitos educativos, de los enfoques de las asignaturas y de los aprendizajes que se espera lograr en la educación Normal.        |       |               |              |              |         |
| P7HD. Uso el pensamiento lógico e intuitivo para contar                                                                                                                       |       |               |              |              |         |

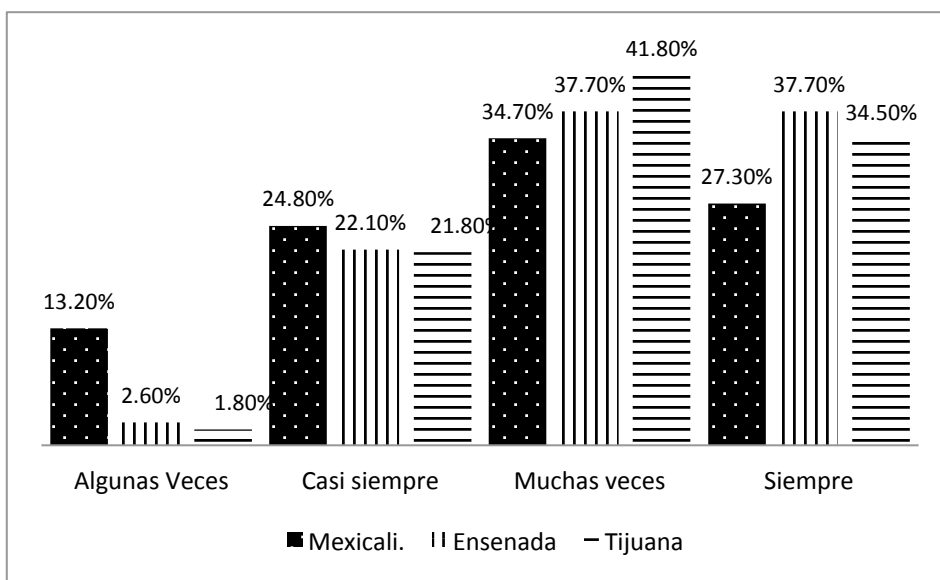


|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| con claves certeras para interpretar la realidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| P8HD. Tomo en cuenta para establecer estrategias y enriquecer el trabajo educativo, los ambientes de inclusión y equidad, diversidad lingüística y cultural presentes en la escuela Normal                                                                                                                                                           |  |  |  |  |  |
| P9HD. Identifico los principales problemas que constituyen factores de riesgo social para sus estudiantes y la comunidad en general.                                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |
| P10HD. Tengo convenios con otras instituciones del Estado para beneficiar a La escuela Normal.                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| P11HD. Realizo una evaluación que mide periódicamente, de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción de las personas, sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las perspectivas de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, el reconocimiento, las oportunidades de formación, la participación, etc. |  |  |  |  |  |

## Anexos 2.

### Resultado y Análisis del cuestionario Habilidades Directivas del cuerpo directivo de las Escuelas Normales (HDDEN) por Municipio

Gráfica 9. *Habilidades de liderazgo del cuerpo directivo por municipio*



**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Gráfica 9: *Habilidades de liderazgo* a nivel municipal se valora con puntajes altos en las escuelas Normales de Tijuana (41.80% *Muchas veces*) y Ensenada (37.7% *Muchas veces*). Aun así, particularizando el análisis para el nivel municipal, tenemos que las escuelas Normales en Ensenada valoran con un 75.4% (*Muchas veces* y *Siempre*); mientras en Tijuana los valores son de 73.6%. Esto representa una mínima diferencia entre los grados de valoración de 1.8 de ambos municipios.

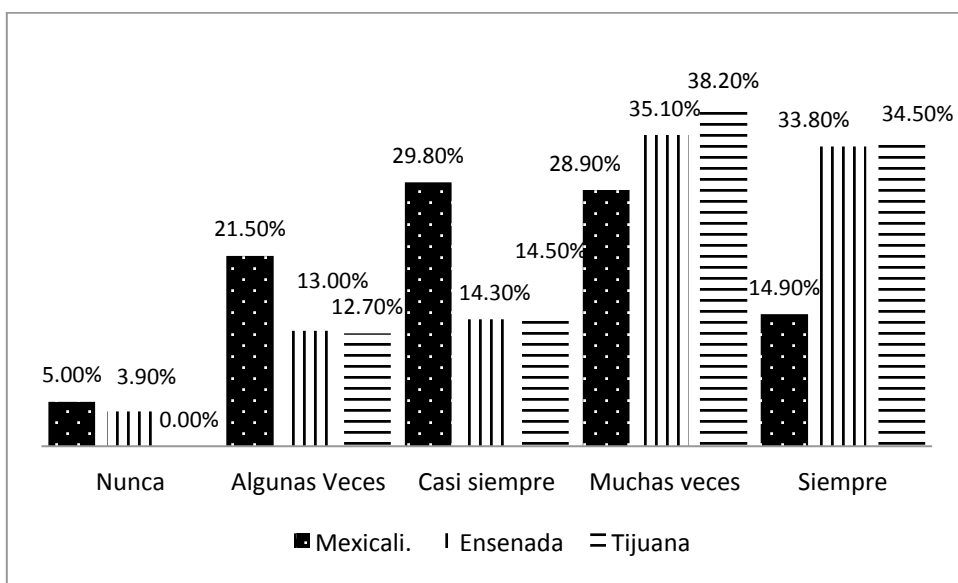
Para el caso del municipio de Mexicali, la mayor valoración observada para esta dimensión (*Habilidades de liderazgo*) se observa en la opción de respuesta *Muchas veces* con un 34.7%. Esto representa una distancia negativa (-5.05) con respecto al promedio de los municipios de Tijuana y Ensenada que en la misma opción de respuesta obtienen un 39.7%.

Finalmente, en la gráfica anterior, es necesario advertir, de acuerdo con las opciones de la escala de respuesta, que el criterio *Nunca*, no fue considerado como respuesta en ninguno de los municipios. Si partimos del principio que esta valoración podría implicar percepciones negativas en la dimensión respectiva, podríamos concluir que existe una valoración positiva distribuida entre el resto de las opciones de respuesta de la escala (...).

*Algunas veces, Casi siempre, Muchas veces y Siempre*). Como lo señala González (2003) el equipo directivo ha de convertirse en “arquitectos del liderazgo”, dedicando su atención a la construcción de equipos, al desarrollo de una toma de decisiones compartida y de la colegialidad.

Finalmente, se infiere que el cuerpo directivo favorece el desarrollo de la escuela Normal a la que pertenece, debido a que la mayoría de ellos consiente mayor autonomía, trata de distribuir las decisiones entre los actores educativos; es decir comparten los procesos de toma de decisiones. En este sentido, como señala Maureira (2006, p. 3), el liderazgo construye, comunica y entusiasma en los diferentes espacios de interacción social. Ese sueño posible de lograr, se está más cerca del propósito central de toda acción educativa; también en las escuelas Normales del estado.

Gráfica 10. *Habilidades de Toma de decisiones del cuerpo directivo por municipio.*



**Fuente:** Elaboración propia

Por los resultados que se presentan en la Gráfica 10, para el caso del municipio de Tijuana con 72.7 % (*Muchas veces y Siempre*); Ensenada con 68.9% (*Muchas veces y Siempre*), los resultados son positivos, se infiere que en esta dimensión el cuerpo directivo señala tomar decisiones con certidumbre; mientras que en el caso de Mexicali con 43.8 % (*Muchas veces y Siempre*) la toma de decisiones, en algunas ocasiones, es de riesgo y en condiciones de incertidumbre con 56.3 % en el mismo municipio.

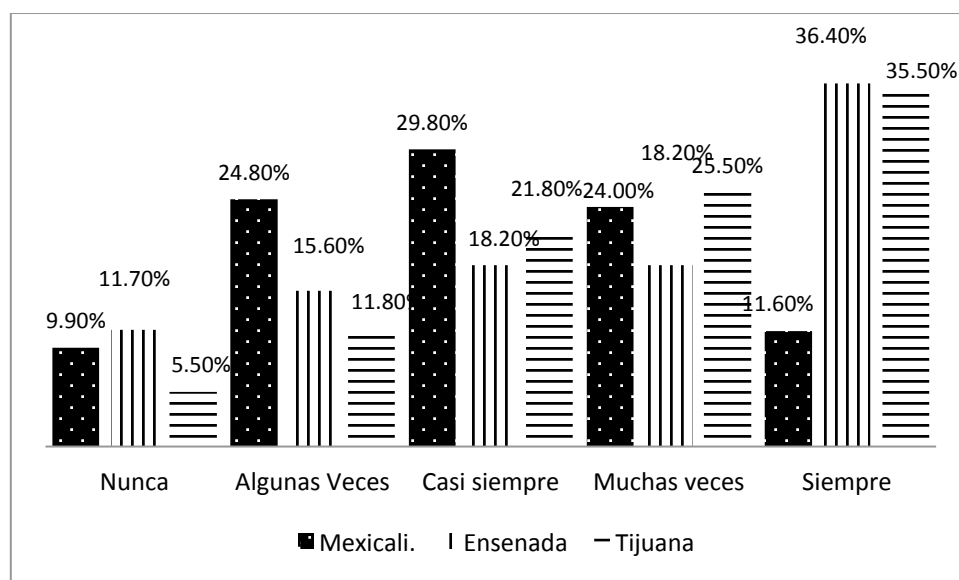
En el marco de estos resultados, y refiriendo a Robbins y Coulter (2013), cuando los gerentes toman decisiones, tienen solo tres posibilidades: (a) la certidumbre, en esta situación el gerente conoce cuál es exactamente el resultado de cada alternativa, lo que permite tomar la decisión acertada; (b) el riesgo, aquí no se tiene la certeza de saber si es la

adecuada o si sus resultados serán positivas o negativas; y (c) el gerente no cuenta con estimaciones, entonces él se encuentra en una condición de incertidumbre, en la cual toma la decisión por instinto.

También coincidimos con Madrigal (2002) cuando señala que las decisiones que tomen los directivos llevarán siempre consecuencias únicas. Las consecuencias no siempre pueden ser previstas con certeza porque dependen de la naturaleza de algún evento futuro, el contexto y entorno sobre el que no se tiene control quien toma la decisión.

También Álvarez (2003) señala que el contexto lo marca principalmente el país y su modelo de dirección, el cual está condicionado respecto por factores internos y externos que influyen en la toma de decisiones. Deducimos así que, en algunas ocasiones, se hace difícil tomar decisiones con certidumbre para el caso específico de las escuelas Normales ubicadas en el municipio de Mexicali, particularmente debido a su ubicación geográfica, personal e infraestructura.

Gráfica 11. *Habilidades de Diagnóstico del cuerpo directivo por municipio.*



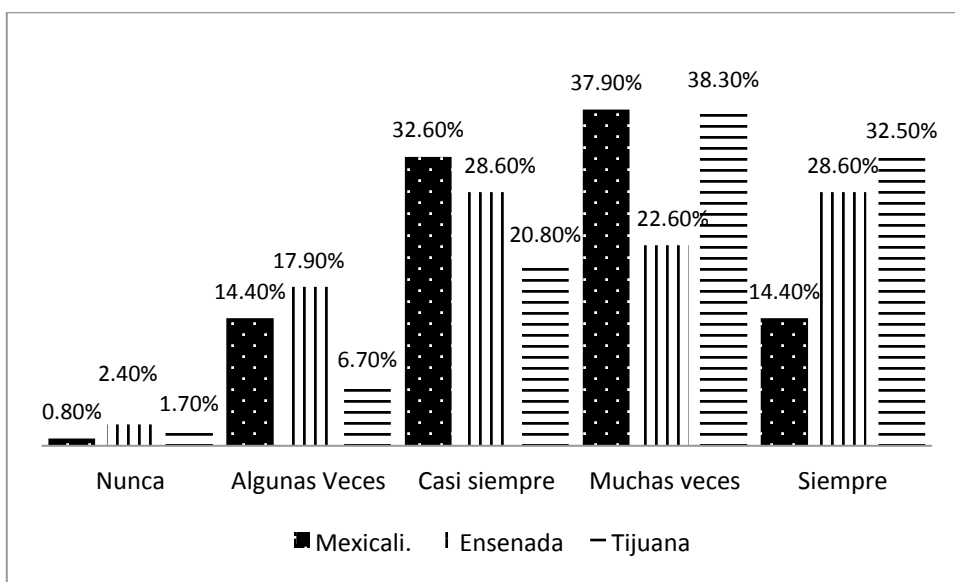
**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados observados en la Gráfica de la dimensión: *Habilidades de Diagnóstico*, arrojan lo siguiente: para el caso de los municipios de Tijuana el 61% (*Muchas veces y Siempre*); Ensenada 54.6% (*Muchas veces y Siempre*) del cuerpo directivo identifica algunos elementos donde hacen uso del diagnóstico como una habilidad de gestión en su área o departamento. Ellos consideran que son capaces de analizar la información de su entorno para comprender los aspectos del contexto.

Para ello los directivos utilizan la observación, escuchar, evaluar la información que perciba directamente del entorno y por medio de otros agentes educativos y actores escolares (profesores, alumnos, administrativos y hasta las autoridades). Para el caso del municipio de Mexicali los resultados fueron poco favorecedores 35.6% (*Muchas veces y Siempre*).

Coincidimos con Hofman (2011) cuando señala que cada centro educativo es diferente, por lo tanto, demandan prácticas administrativas diversas. En el mismo tenor, Johnson y Giles (2005) plantean que cada situación dentro de un contexto específico se requiere de una respuesta específica. Hallinger (2005), por su parte, acentúa que el director debe analizar y comprender el contexto, ya que este es una fuente de recursos, oportunidades y limitaciones. Así, como se observa en la Gráfica 11 encontramos similitudes y diferencias en lo que respecta a la utilización de algunos elementos para emplear la habilidad de diagnóstico por parte del cuerpo directivo. El cuerpo directivo de Tijuana y Ensenada manifiestan una utilización en el ejercicio de sus funciones. Asimismo, algunos integrantes del cuerpo directivo de las escuelas Normales de Mexicali manifestaron que hace poco uso de la habilidad.

Gráfica 12. *Habilidades de Conocimiento del cuerpo directivo por municipio.*



**Fuente:** Elaboración propia

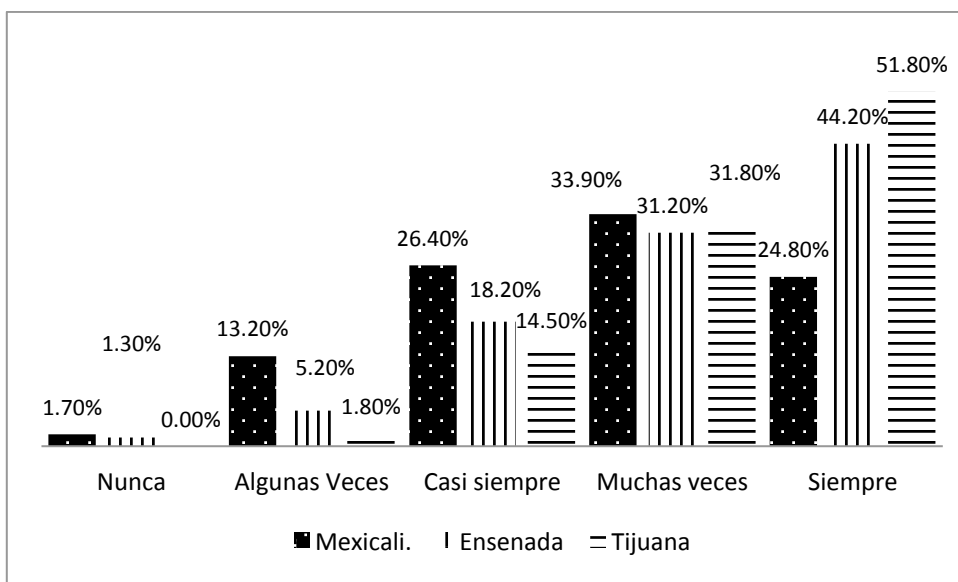
Como resultado de la autoevaluación del cuerpo directivo en la dimensión *Habilidades de Conocimiento*, se tiene que en el municipio de Tijuana con el 70.8 % (*Muchas veces y Siempre*) señala estar más familiarizado con la *Habilidad de Conocimiento* en las escuelas Normales de Baja California. Para Mitri (2003) el conocimiento relevante a las empresas incluye hechos, opiniones, ideas, teorías, principios, modelos, experiencias, valores, información contextual, percepciones de expertos e intuición; como ocurre en Tijuana.

En el caso de los municipios de Ensenada obtiene un 52.2% (en las opciones de respuesta *Muchas veces y Siempre*) mientras que en Mexicali alcanza el 52.3 % (en las mismas opciones de respuesta: *Muchas veces y Siempre*). Se observa, pues, que los resultados son positivos en estos rubros, pero lo supera Tijuana con un porcentaje de 70.80 en las mismas opciones de respuesta.

Tobón (2007) plantea que las habilidades de conocimiento son procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico empresarial sostenible.

Coincidimos con lo que plantea Costa quien nos dice que esta habilidad es indispensable para planear una estrategia que permita obtener la información que necesitamos. También permite estar conscientes de los pasos y estrategias durante el proceso de solución de problemas y de evaluar la productividad de nuestro propio pensamiento” (Costa, 1994).

Gráfica 13. *Habilidades Interpersonales del cuerpo directivo por municipio.*



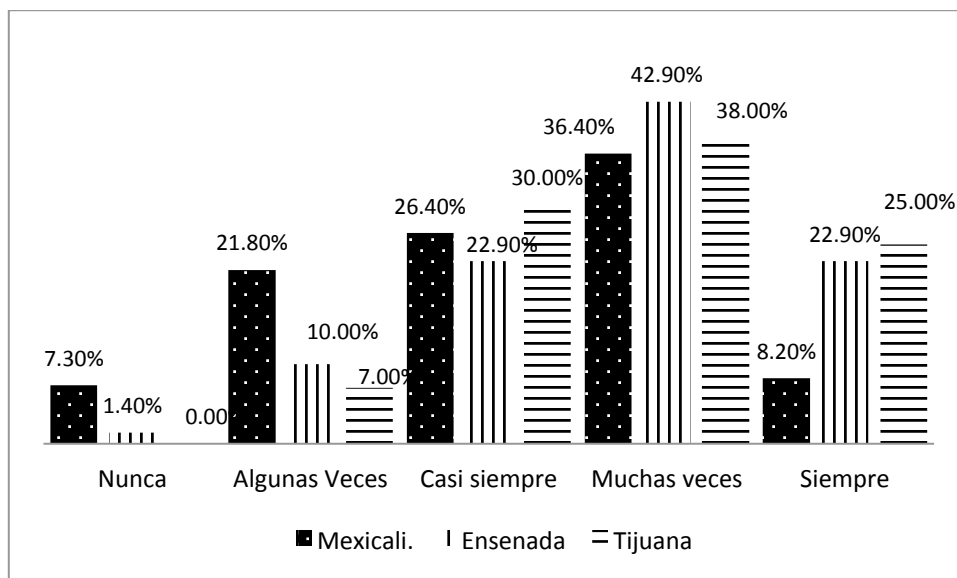
**Fuente:** Elaboración propia

La gráfica de *Habilidades Interpersonales* expuesta en la parte superior arroja los siguientes resultados positivos sobre esta dimensión. Tijuana con un 83.6 % (en las opciones de respuesta *Muchas veces* y *Siempre*); Ensenada con 75.4% (en las mismas opciones de respuesta *Muchas veces* y *Siempre*). Como se aprecia en la Gráfica 13 existe una diferencia entre Tijuana y Ensenada de -8.2; se infiere que, para el caso de los municipios de Tijuana y Ensenada, las habilidades del cuerpo directivo son buenas, pues identifican aspectos como el respeto, la tolerancia, la escucha, tienen percepciones positivas de sí mismos y de los demás, presentan dificultades en el manejo de conflictos, pero están abiertos al diálogo.

Para el caso del municipio de Mexicali con un 58.7% (en las opciones de respuesta *Muchas veces* y *Siempre*) es bastante notorio la diferencia con los puntajes obtenidos en los municipios de Tijuana, con una discrepancia de -24.9 y con respecto a Ensenada de -16.7. Estos resultados, evidentemente se derivan de que algunos coordinadores, de las escuelas Normales en de Mexicali, consideran esta habilidad un poco débil cuando se trata del manejo de conflictos, la confrontación y la negociación.

Estamos de acuerdo con lo señalado por Madrigal (2009), quien advierte que las habilidades humanas o sociales son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es decir, es el intercambio que surge a partir de la armonía humana. Estas no son un rasgo característico de la personalidad, sino más bien una serie de comportamientos aprendidos y adquiridos, por lo tanto, las habilidades interpersonales para esta tesis son comportamientos que deben poseer los cuerpos directivos para la gestión. Para el caso específico de Mexicali es necesario seguir indagando con una mayor profundidad.

Gráfica 14. *Habilidades de Administrar su tiempo y el de los demás del cuerpo directivo por municipio.*



**Fuente:** Elaboración propia

La gráfica que muestra la dimensión *Habilidades de Administrar su tiempo y el de los demás* de las escuelas Normales por municipio. Podemos observar que el municipio de Ensenada alcanza un 65.8% (en las opciones de respuesta *Muchas veces* y *Siempre*); es decir, es el que desarrolla mejor esta habilidad. Tijuana alcanza un 63% (en las mismas opciones de respuesta: *Muchas veces* y *Siempre*).

Existe también una diferencia poco notable entre el municipio de Ensenada y Tijuana de -2.8 inferimos por rubros de la dimensión, que Ensenada se caracteriza por planificar con frecuencia las tareas atendiendo a prioridades y estableciendo plazos de cumplimientos alcanzables, también tiene una población mejor de estudiantes y de planta docente.

Consideramos que los tres municipios analizados el cuerpo directivo poseen conocimiento de las acciones, pero tienen dificultad para la priorización, ajustar el tiempo, el control y en menor medida la planificación porque todos tienen una agenda de trabajo.

En el caso de Mexicali se alcanza un 44.6% (en las opciones de respuesta *Muchas veces* y *Siempre*). Nuevamente se exponen resultados positivos y semejantes para Ensenada y Tijuana, pero no es la misma situación para Mexicali con una diferencia con Ensenada de -21.2; y con el municipio de Tijuana de -18.4.

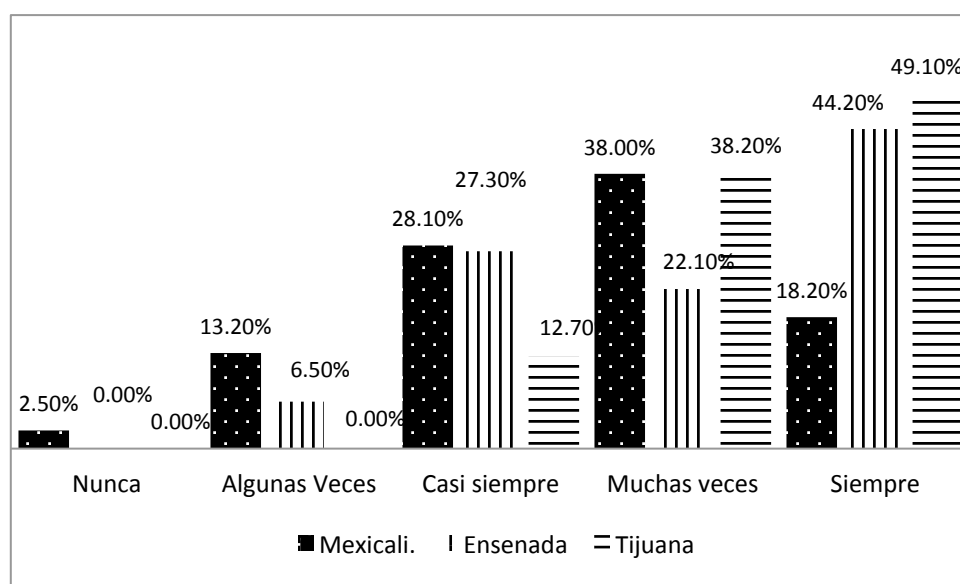
Estas variaciones negativas con respecto al contraste entre Ensenada y Tijuana frente a Mexicali tiene sus inconsistencias en actividades específicas (reactivos de la



dimensión analizada) de planeación y organización del tiempo. Por lo tanto, concluimos que en Mexicali se tiene una pobre autogestión del tiempo y percepción de que no alcanza el mismo.

En este marco analítico, se puede referir a Madrigal Torres (2002) quien define la administración del tiempo como un proceso muy particular que consiste en actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados. Es decir, consiste, básicamente, un esfuerzo de que debe de realizar el cuerpo directivo en la coordinación de actividades, el ayudarse unos a otros, la sincronización conjunta de esfuerzos para asegurar los resultados esperados.

Gráfica 15. *Habilidades de Equipos de Trabajo del cuerpo directivo por municipio.*



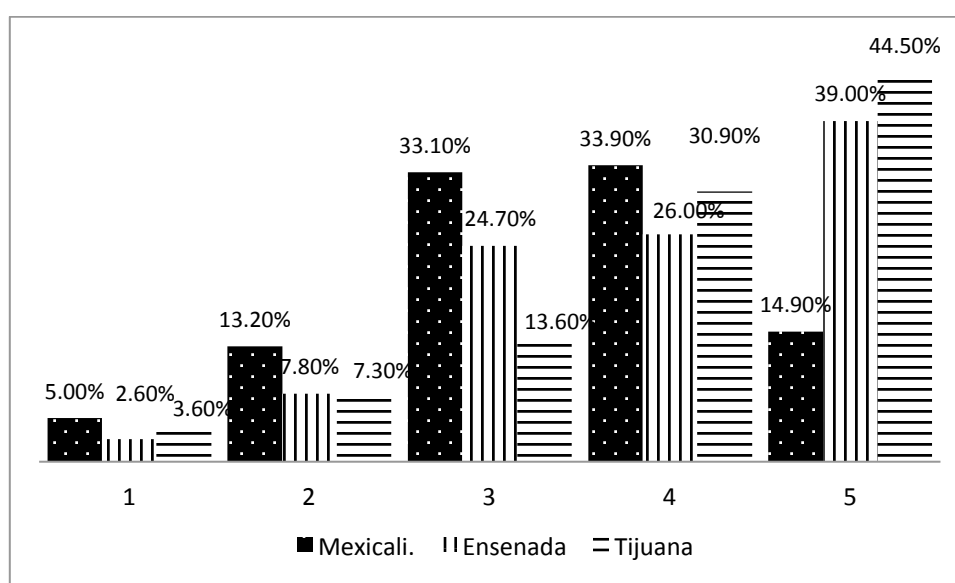
**Fuente:** Elaboración propia

Como se expresa en la gráfica superior que incluye la dimensión *Habilidades de Equipos de Trabajo de las escuelas Normales*, el municipio de Tijuana es el que obtiene los puntajes más altos, con un 87.3% (en las opciones de respuesta *Muchas veces* y *Siempre*); mientras que Ensenada alcanza un 82.4 % (en las mismas opciones de respuesta: *Muchas veces* y *Siempre*).

La diferencia entre estos dos municipios es muy poca es de -4.9; en este sentido, consideramos e inferimos que esto es debido a que el trabajo en equipo realizado por el cuerpo directivo en Tijuana está instituidas las reglas, la toma acuerdos y el respeto a los mismos con el consenso entre sus participantes. Mientras que en Ensenada también se da la participación de iguales, objetivos comunes y compromiso en su logro la diferencia es que están más centrado en las necesidades e intereses de un grupo.

Para el caso de Mexicali sus resultados son menos alentadores con un 56.2% para las mismas opciones de respuesta (*Muchas veces* y *Siempre*). Con una diferencia con Tijuana de -31.1 y con Ensenada de -26.2. Inferimos que esta diferencia negativa es debido a varias situaciones que se presentan en Mexicali, a saber: las condiciones de trabajo, falta de horas libres, de espacios físicos; pero, sobre todo, por el nivel de compromiso de algunos miembros del cuerpo directivo con las problemáticas y necesidades de la escuela Normal donde laboran. En este sentido, se puede coincidir con Espinosa (2004) quien define el equipo de trabajo “la reunión de pares, de iguales, de colegas, de discusiones ‘cara a cara’ donde se busca un objetivo común” (p. 10). En síntesis, se debe evidenciar un mayor compromiso con la institución y ser más empáticos con los demás agentes educativos.

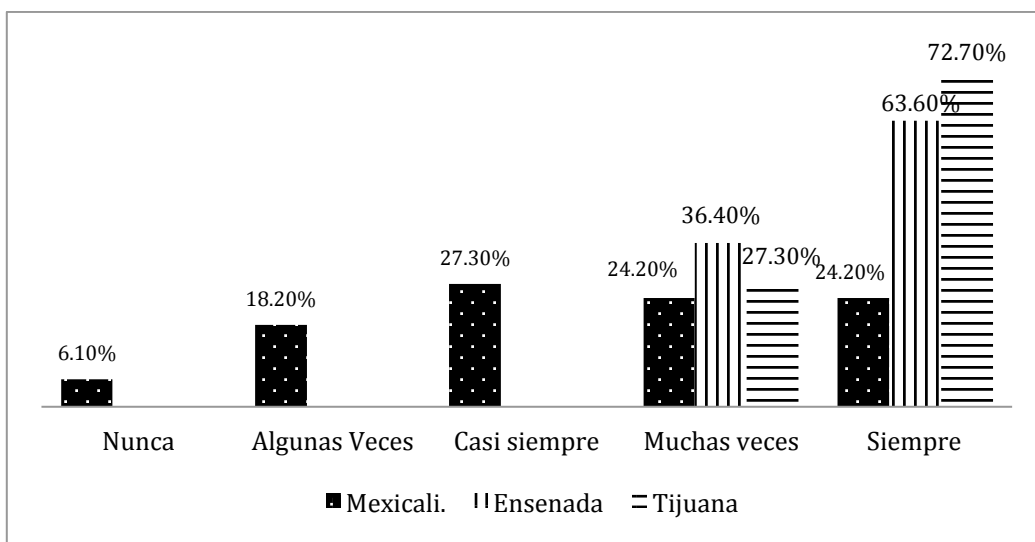
Gráfica 16. *Habilidades de Comunicación del cuerpo directivo por municipio.*



Fuente: Elaboración propia

### Resultado del cuestionario Habilidades Directivas del directivo de las Escuelas Normales (HDDEN) por Municipio

Gráfica 25. *Habilidades de liderazgo del directivo por municipio*



**Fuente:** Elaboración propia

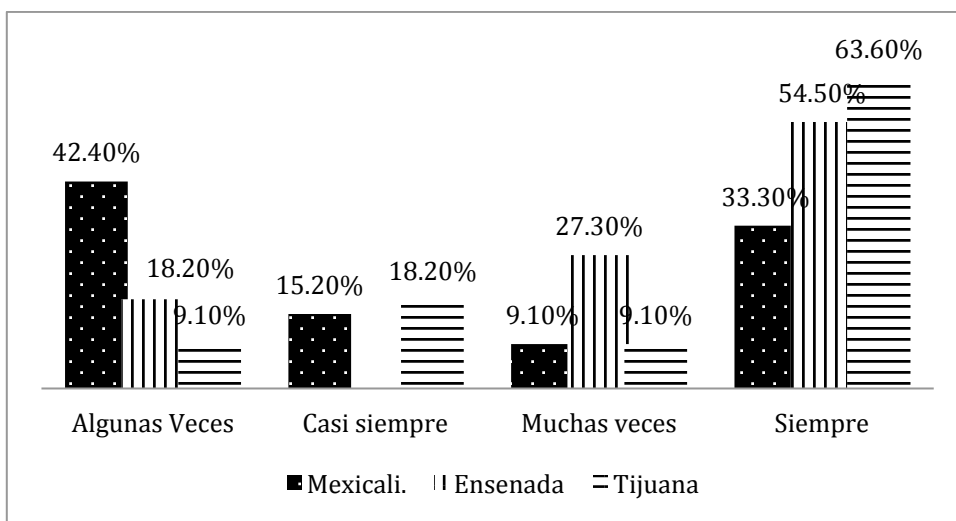
Son varios los ámbitos en los que el directivo escolar debe poner en práctica su liderazgo, y poner un especial énfasis en los procesos de autoconocimiento, en la delimitación clara de sus funciones primordiales, en la distinción entre asuntos profesionales y personales y, por último, en la evaluación constante de su función que, a su vez, permita corregir carencias y/o defectos con ayuda de la formación permanente.

En la ilustración de la gráfica los directivos de Tijuana 72.7% (*Siempre*) y en Ensenada con 63.6% (*Siempre*) señalan tener habilidades positivas en su reconocimiento. Inferimos por las respuestas del cuestionario y las entrevistas realizadas que cada uno de ellas y el, comparten que promueven procesos participativos, prestando, a la vez, interés por la consecución de los objetivos de la organización y por conseguir motivar a los miembros del grupo.

Identificamos habilidades de liderazgo por parte de los directivos participativo, orientado y enfocado al trabajo grupal y a la consecución de resultados. Las directoras han manifestado su confianza en la fuerza del equipo y delegar con convicción para que las personas se sientan parte activa de la organización, lo cual resultará sin duda en la mejora de la escuela Normal que dirigen.

Mexicali muestra que la mayor valoración para esta dimensión Habilidades de liderazgo se observaron en la opción de respuesta *Siempre y Muchas veces* con un 24.2%. Inferimos que los directivos de Mexicali tienen varios aspectos donde se ven condicionados al tipo de liderazgo ejercido, la falta de motivación de la persona que dirige; características, personalidades, temperamentos, etc., de las personas a las cuales se dirige, y cómo es el contexto en el que se desarrolla la habilidad de liderazgo.

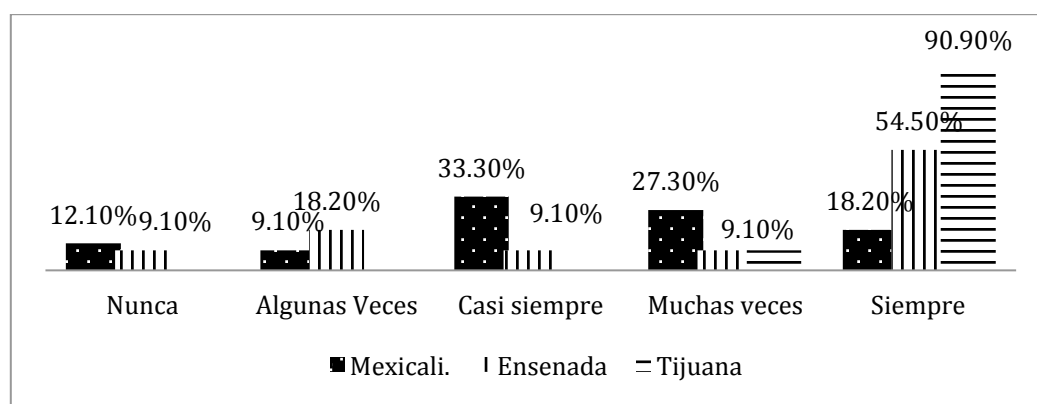
Gráfica 26. *Habilidades de Toma de decisiones del directivo por municipio.*



**Fuente:** Elaboración propia

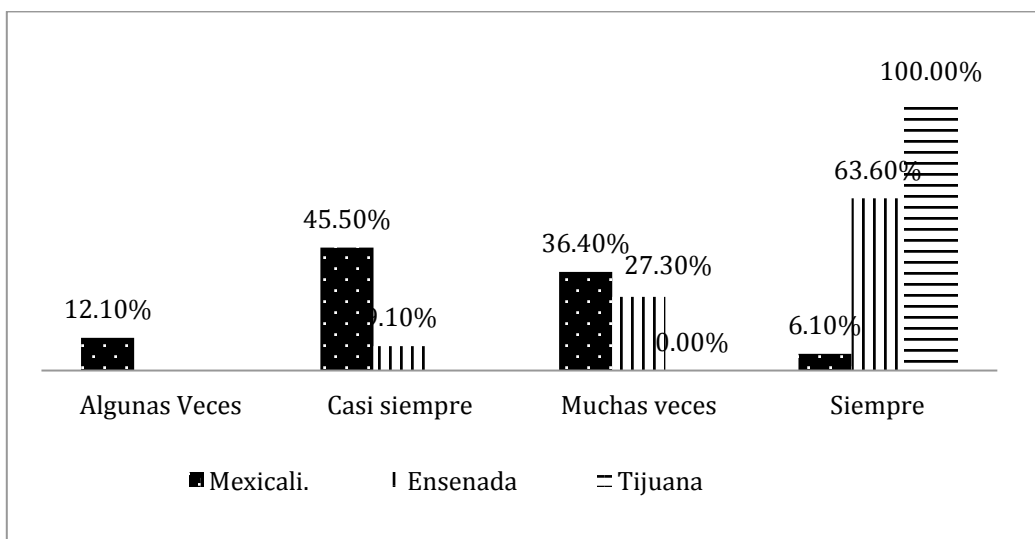
Por los resultados que se presentan en la gráfica anterior, para el caso del municipio de Tijuana con 72.7 % (*Muchas veces y Siempre*); Ensenada con 81.8% (*Muchas veces y Siempre*), en caso de Mexicali con 42.4 % (*Muchas veces y Siempre*) los resultados son positivos, cuatro directores entrevistados indicaron que ellos realizan una delegación de tareas, y confían plenamente en los otros, señalan que la toma de decisiones no siempre recae sobre la dirección escolar, sino que es una toma de decisiones colectiva, ellos piensan que la dirección debe seguir un proceso democrático y justo en la toma de decisiones, lograr el consenso de la comunidad y ser capaz de comunicar en tiempo y forma, él y ellas asumen que las escuelas Normales determinan la toman sus decisiones a través de procesos de discusión guiados por el consenso. Incluso señalaron que la mayoría de las veces sus políticas eran más adecuadas a las realidades y contextos de las escuelas Normales que las que les exigía el subsistema o la autoridad oficial (DFAD).

Gráfica 27. *Habilidades de Diagnóstico del directivo por municipio.*



Los resultados de estas *Habilidades de Diagnóstico*, arrojan lo siguiente para el caso de los municipios de Tijuana: el 90.9% (*Siempre*); mientras que Ensenada 54.5% (*Siempre*) el directivo identifica algunos elementos donde hacen uso del diagnóstico como una habilidad de gestión en su área o departamento, ellos consideran que son capaces de analiza la información de su entorno para comprender los aspectos del contexto como son el marco social, cultural y comunitario en el que está inserta la escuela, los recursos disponibles (condiciones, restricciones), las características de las de familias de los alumnos, mencionaron. Algunos directivos también tienen la colaboración con otros centros escolares, e incluso con otras instituciones de educación superior o culturales y sociales.

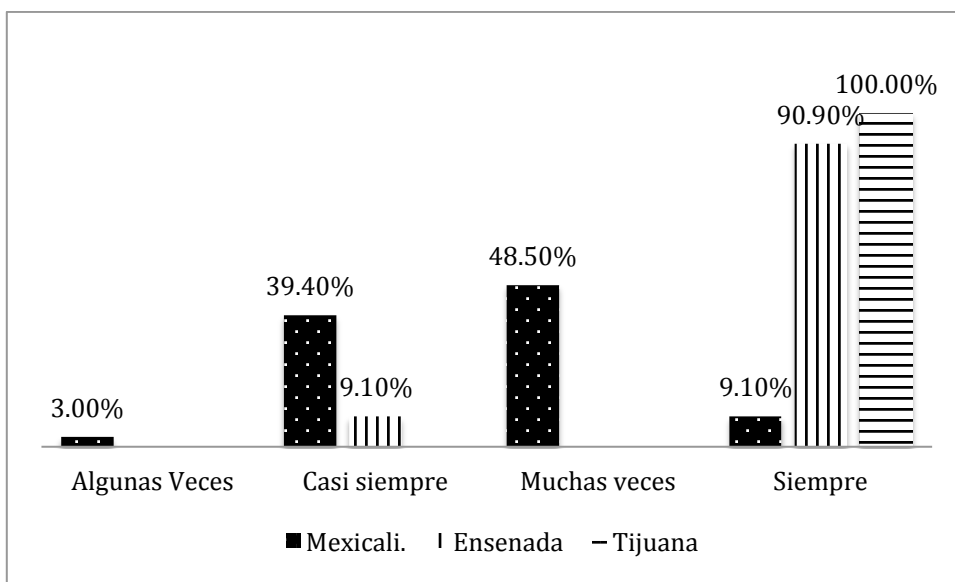
Gráfica 28. *Habilidades de Conocimiento del directivo por municipio.*



**Fuente:** Elaboración propia

Como resultado de la autoevaluación del directivo en las *Habilidades de Conocimiento*, el municipio de Tijuana con el 100% (*Siempre*). Ensenada 90.9 % (*Muchas veces* y *Siempre*) y Mexicali el 42.5 % (*Muchas veces* y *Siempre*). Se observa pues que los resultados son positivos en estos rubros, pero lo supera Tijuana y Ensenada. Las Directoras de estos municipios mencionaban que es primordial que por medio del Modelo de Gestión Estratégica se fomente la formación permanente, realizando acciones de formación personal, por ejemplo, el uso de la tecnología, participando en plataformas o espacios *Web*, detectando carencias formativas en su profesores y ofreciendo un amplio y actualizado abanico de posibilidades pedagógicas e instructivas para todos.

Gráfica 29. *Habilidades Interpersonales del directivo por municipio.*

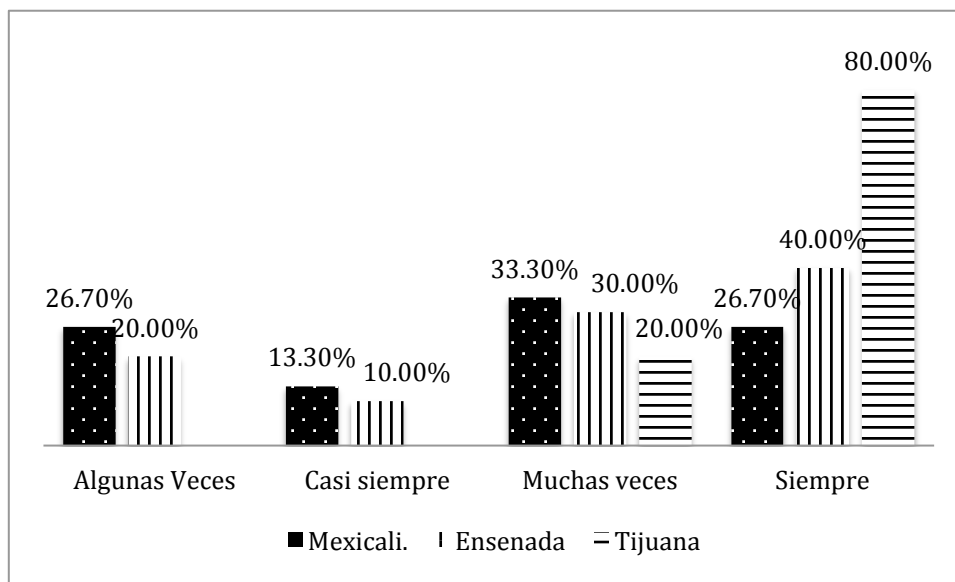


**Fuente:** Elaboración propia

En la Gráfica 28 se puede apreciar los resultados favorables para los tres municipios, en cuanto a la dimensión. El municipio de Tijuana con el 100 % (*Siempre*), Ensenada 90.9 % (*Siempre*) y Mexicali el 57.6 % (*Muchas veces* y *Siempre*). Los resultados son positivos; de esta manera coincidimos con Bobadilla (2002), quien señala “la acción directiva no se agota con el saber de una técnica operativa, hace falta también tener un comportamiento dentro de la organización que se manifiesta en el conjunto de disposiciones, actitudes y virtudes de una persona” (p.18).

En ese sentido, además del comportamiento del directivo es importante que la institución permita a todos sus miembros alcanzar un desarrollo personal y no se limite meramente a conseguir resultados productivos. Por su parte Bisquerra (2003) menciona que una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas” (p. 23). Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. Inferimos por los resultados y las entrevistas hechas que los directivos tienen una actitud dispuesta para motivar cambios en la institución con la intención de contribuir a la mejora de la calidad educativa, solución de problemas en forma creativa e innovadora, programación de actividades y cumplimiento de las mismas según metas establecidas y el reconocimiento de fortalezas y debilidades en el desempeño del cargo. De acuerdo con Fernández (2003) “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional” (p. 25). Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas.

Gráfica 30. *Habilidades de Administrar su tiempo y el de los demás del directivo por municipio.*

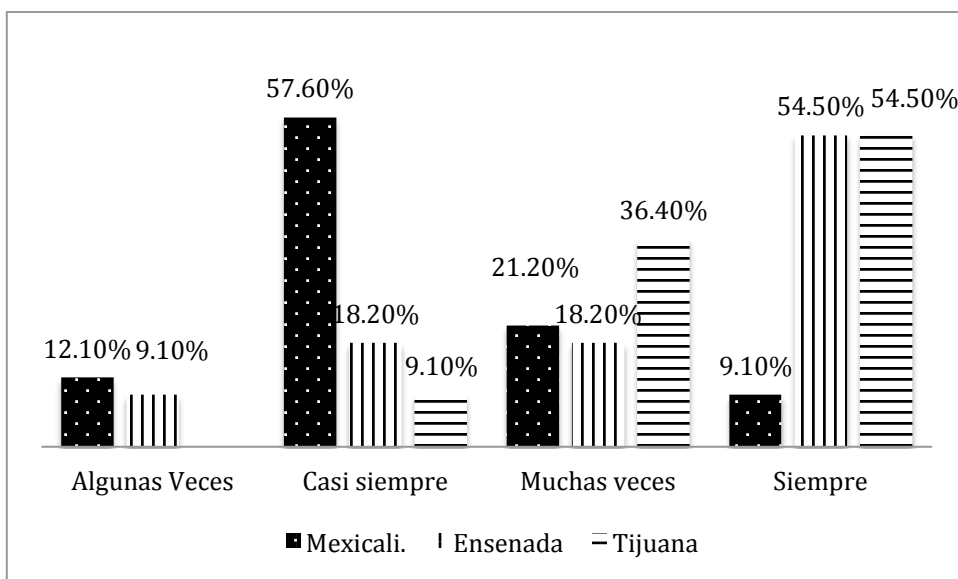


**Fuente:** Elaboración propia

La gráfica 30 muestra la dimensión Habilidades de Administrar su tiempo y el de los demás de las escuelas Normales por municipio. Podemos observar que el municipio de Tijuana alcanza un 100 % (en las opciones de respuesta Muchas veces y Siempre); es decir, es el que desarrolla mejor esta habilidad. Ensenada alcanza un 70 % (en las mismas opciones de respuesta: Muchas veces y Siempre).

Existe también una diferencia notable entre el municipio de Ensenada y Tijuana inferimos por rubros de la dimensión, que Ensenada se caracteriza por planificar con frecuencia las tareas atendiendo a prioridades y estableciendo plazos de cumplimiento alcanzables, también tiene una población menor de estudiantes y de planta docente. Para Tijuana es la que tiene un mayor número de estudiantes de todas las escuelas Normales y con una mayor oferta de programas de diversas licenciaturas, pero adecua y planifica mejor sus tiempos que las demás Normales. Mexicali 60 % (en las opciones de respuesta Muchas veces y Siempre). Consideramos que los tres municipios analizados el directivo poseen conocimiento de las acciones, pero para el caso de Mexicali tienen dificultad para la priorización, ajustar el tiempo, el control y en menor medida la planificación porque todos tienen una agenda de trabajo

Gráfica 31. *Habilidades de Equipos de Trabajo del directivo por municipio.*

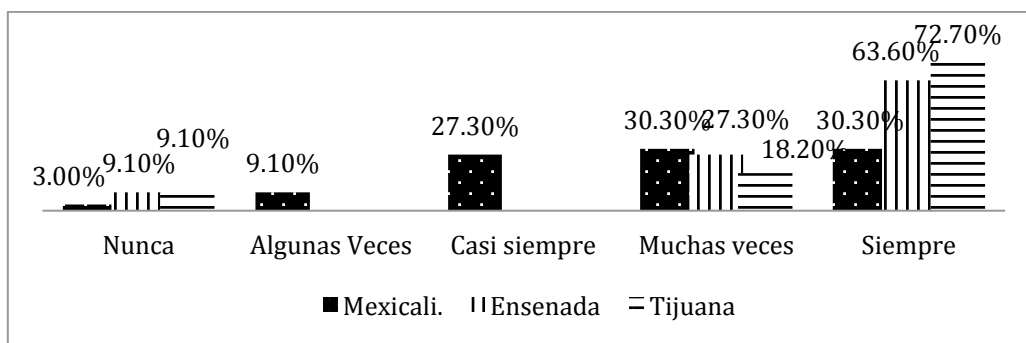


**Fuente:** Elaboración propia

Enmarcando los resultados mostrados en la gráfica superior, se podría referir a Bateman (2001) quien indica que los gerentes deben poseer habilidades técnicas, conceptuales, así como las humanas y, realizar las funciones administrativas clave, para obtener como resultado un ambiente de trabajo de alto desempeño.

Así, trabajar en equipo es una modalidad y estrategias utilizadas por el directivo de las escuelas Normales. Los directivos comentan que produce muchos beneficios, tanto en resultados para la organización como en aprendizaje de nuevas habilidades para los integrantes, pero también tiene sus conflictos a partir del hecho de que no todas las personas somos iguales y no respondemos de igual manera ante las situaciones, trabajar en equipo crea tensiones, altos niveles de presión y exigencia que pueden resultar estresantes, entonces, es necesario comenzar la actividad del equipo teniendo en cuenta esta realidad, y estableciendo mecanismos de trabajo que contengan pautas para disminuir los niveles de estrés.

Gráfica 32. *Habilidades de Comunicación del directivo por municipio.*





Aburto y Bonales (2011, p. 41) destacan las habilidades comunicacionales de los directivos como determinantes en el clima organizacional. Esto quiere decir que mientras mejor se comunique un líder o directivo, los miembros de la organización se sentirán más identificados con él y habrá un clima organizacional positivo

En este sentido, el manejo de liderazgo son aquellas acciones realizadas por los directivos de las instituciones educativas para realizar cambios o transformaciones estructurales, el manejo de la información para la toma de decisiones, la comunicación que ejecutan con los miembros de la comunidad educativa, la participación en la gestión y el manejo adecuado de los conflictos y resolución que son comunes en las instituciones educativas.

El manejo de personal comprende desempeños como: la evaluación y selección del personal que labora en las instituciones educativas, la capacitación y motivación constante para mejorar el rendimiento del personal, la atención a las necesidades del desarrollo personal, la capacidad de escucha para potenciar el trabajo en las áreas que conforman la estructura de la institución.

El manejo del entorno comprende la gestión de las relaciones con las instituciones para que éstas contribuyan a logro de las metas y objetivos estratégicos establecidos, la obtención de recursos a través de la intervención de instituciones, las buenas relaciones entre integrantes de la comunidad educativa, especialmente la relación familia – comunidad, la integración de actividades orientadas a fortalecer las relaciones con la comunidad.

El manejo interpersonal comprende aspectos como la actitud emprendedora para motivar cambios en la institución que contribuyan a la mejora de la calidad educativa, solución de problemas en forma creativa e innovadora, control de emociones ante personas y situaciones que se presentan en el trabajo, programación de actividades y cumplimiento de las mismas según metas establecidas y el reconocimiento de fortalezas y debilidades en el desempeño del cargo.

### Anexos 3.

#### Entrevistas.

#### ESCUELA NORMAL.

##### 1-. Algunas Problemáticas que considere que están afectan la función directiva. (Situaciones externas)

En la ENFT la mayoría de aspectos que repercuten en las problemáticas que se enfrentan en la Función Directiva son situaciones de tipo externo, mismas que resulta imposible prever y por lo tanto, controlar.

Desde la administración se trabaja en los procesos de planeación de cada área y de cada función. Incluyendo cada acción y el plan anual de trabajo con base en el organigrama, seguidos de la evaluación.

Esto, con la finalidad de que cada uno de los procesos enmarcados en las dimensiones Pedagógica, organizativa, administrativa y comunitaria y de participación social de nuestro PDI lleven un orden, secuencia, propósito. Sin embargo un porcentaje alto de acciones en las que la institución se ve inmersa, surgen a partir de la instancia estatal DFAD, y sobre todo con poca anticipación y carácter de urgente. Con lo que, altera el ritmo de trabajo, nos cambia la dinámica ya planeada y desgasta a la estructura organizativa, nos hace ver ante los alumnos y personal como no suficientemente organizado y provoca que se desatiendan otros aspectos.

Esa situación aunada a la ya de por si dinámica institucional, derivada de los 5 programas de estudio, los dos turnos y la creciente matrícula, vuelven sumamente complicado no solo realizar la tarea, sino operar con funcionalidad y buenos resultados.

Existen otro número importante de asignaciones diversas que surgen desde la Secretaría de Educación:

talleres, solicitud de espacios, solicitud de alumnos para servicio social, atención a programas estatales a través de docentes y/o alumnos.

La ENFT cuenta con un reconocimiento estatal y nacional a partir de los buenos resultados académicos que tienen sus estudiantes en los exámenes de oposición, lo que indica que es una institución formadora de docentes de calidad. Esto ha hecho que se vea la misión y el trabajo que los estudiantes realizan como un área de oportunidad para el desarrollo de una mejor sociedad. Lo que ha hecho, que se piense en la institución como el elemento que contribuirá a la mejora y solución de varias problemáticas sociales y no tanto, en cómo fortalecer a la institución para continuar brindando buenos resultados o para solucionar y atender sus necesidades o problemas y continuar mejorando.

Cada ciclo escolar se ha buscado atender las debilidades detectadas a partir de los diagnósticos realizados, mejorando sustancialmente, desarrollando estrategias organizativas, manuales operativos, toma de acuerdos, mecanismos de comunicación más eficaces y creo que se ha ido logrando, sin embargo, las tareas, las expectativas no van en estricta relación con los recursos, los cuales, siguen siendo los mismos y a veces menos, lo que hace que las gestiones se multipliquen para mejorar. Tal es el caso del Presupuesto Operativo Anual (POA), que cada año lo quieren regresar al que la escuela tuvo durante 11 años, cuando era una escuela de dos licenciaturas. Este tipo de situaciones impactan en la organización y funcionamiento, ya que en primer lugar distraen y hay que buscar las instancias y demostrar y justificar que se requiere incrementar, aun cuando los últimos 2 años lo han duplicado. En segundo lugar, es insuficiente para el funcionamiento de la escuela, mucho menos para el aumento de actividades propias de la Institución y otras más en las que nos hemos visto inmersas y que anteriormente se detallaron.

La insuficiencia de recursos humanos es también otro factor, en la ENFT se hace mucho con poco y realmente existe una planeación, organización y aprovechamiento de los recursos que nos permite funcionar en dos turnos y atender a la amplia matrícula que se tienen. Pero en ocasiones las limitaciones si hacen crisis en algunos aspectos, sobre todo en los servicios. Sin dejar de lado que la función directiva se vuelve compleja pues hay que atender la totalidad de licenciaturas, de personal en un horario de 7 a 9 de la noche. Que no siempre se puede mediar o alternar. Hay momentos que se vuelve muy demandante.

Otro aspecto es la situación laboral en cuanto a los recursos humanos, existe un 70 % del personal en condiciones laborales, interinas por horas, contratadas y comisionadas, lo cual hace que cada ciclo escolar dificulte la organización y la operación, debido a que no hay certeza de si se contara con la totalidad de las personas y al menos los mismos esquemas, lo que hace que se organice en al menos dos escenarios posibles y se dedique un tiempo importante a gestionar y/o presionar para que las cosas se den en el menor tiempo posible.

Las escuelas normales son consideradas instituciones de educación superior desde 1984, fecha en que se firma el acuerdo presidencial, se plantean las expectativas de desarrollo y transformación de las mismas, pero no así la inyección de recursos necesarios y suficientes para que esto se pueda materializar. Un claro ejemplo se manifiesta en esta IES que presenta excelentes resultados académicos, proyectos de innovación en tecnología, práctica docente y desempeño profesional. Sin embargo, la mejora llega hasta un límite posible con los recursos que se tienen: voluntad, compromiso y disposición de los actores.

Por lo que podemos, como ejemplo, mejorar la habilitación docente, mas no contamos con las plazas necesarias para conformar los cuerpos académicos. Ya que solo existen 13 plazas de TC, mismos que realizan también funciones administrativas. Eso sin contar un número importante del resto de los profesores que cuentan con el grado más no con el TC, la compactación de hrs, la base, etc.

Considero que las normales históricamente han estado en el olvido independientemente de los resultados que muestren o de los conflictos que provoquen. Existe la voluntad de considerarla solo para la solución de otras problemáticas ajenas a ella, pero no para, fortalecerla como IES que pueda contribuir al desarrollo académico del estado. Si esto sucede con la mejor normal del estado, la que los posiciona en los buenos lugares, la que ofrece resultados, que pasa entonces con otras normales.

La ENFT tiene que estar siempre demostrando que existen razones que justifican su existencia, emprendiendo proyectos en los que comúnmente está a vanguardia por encima de la misma autoridad educativa. Certificaciones en TIC, ambientes de aprendizaje, inclusión educativa, derechos humanos. Etc. Proyectos que muchas veces tienen reconocimiento de otras instancias, DGESPE, iniciativa privada, instancias gubernamentales, etc. Que nuestras propias autoridades educativas.

Los convenios de colaboración con diferentes instituciones públicas, privadas y gubernamentales son una muestra de ello, y un área de oportunidad con la cual nos fortalecemos mutuamente. Son el resultado de gestiones interinstitucionales que aportan y compensan faltantes, pero que sí, tuviéramos lo necesario potencializarían nuestras fortalezas, cosa que de por sí sucede.

## 2-. Algunos Obstáculos que estén afectan el ejercicio de la actuación o la práctica directiva (Situaciones Internas).

Más que afectar, considero limitan la práctica directiva, la dimensión de la institución, el número de docentes, la matrícula y los Programas educativos es un universo además de diverso inmenso para atender de manera personal o a través de la estructura.

La solicitud de información y productos de parte de la DFAD con el mismo requerimiento en tiempo y forma de otras normales de un solo programa, en ocasiones agobian y distrae de las posibilidades de desarrollar proyectos de gestión interna.

Las múltiples y diversas situaciones laborales del personal y la atención que demanda cada integrante y sobre todo imprevisto, ocupa demasiado tiempo de la agenda. Lo que hace que una jornada laboral se tenga que redoblar para tratar de alcanzar a atender todo.

La organización y funcionamiento de una estructura no solo es necesaria, sino que indispensable para multiplicar esfuerzos, sin embargo, la dinámica es tan grande que nos atiene a todos ocupados permanentemente y nos satura cuando surgen necesidades nuevas y apremiantes.

Conformar un equipo directivo, con un proyecto común ha sido algo que hemos ido logrando poco a poco; entendernos, apoyarnos y fortalecernos ha sido un proceso que nos ha dado resultados sobre todo por la gran disposición al trabajo, al aprendizaje, pero sobre todo a la escuela normal. Por lo que ha representado por momentos un grado de dificultad.

Las condiciones internas para desarrollar la tarea directiva son por demás favorables, existe un ambiente de trabajo proactivo, respetuoso y colaborativo al propósito de la institución y a las personas que la conformamos.

3-. Antes de tomar el puesto, reciben algún tipo de formación para la dirección. Y considera que es importante que se les actualice sobre temáticas abordadas en la planificación educativa.

En los treinta años que tengo de servicio la mitad la he pasado desempeñándome en funciones directivas inicialmente en educación básica y paralelamente en puestos directivos en la escuela normal. Nunca recibí capacitación alguna, por lo que siempre me he desempeñado de manera intuitiva o a través de la experiencia que se va conformando con los años. Al asumir la dirección de la ENFT ya contaba con experiencia en educación básica como directora de una primaria. Por lo que estaba suficientemente familiarizada con procesos planeación, evaluación y gestión. Que dicho sea de paso los aprendí de manera alterna entre los dos niveles, y de igual forma fortalecieron mi práctica en ambos.

Las habilidades para dirigir una institución educativa son las mismas, solo cambia la dimensión, los recursos y el impacto que se tiene en cada institución y en cada uno de los niveles educativos. Todavía más como docente de grupo se requiere conocer de estos procesos, porque le será útil y necesitará en el escenario en que se desenvuelve. Por lo que la capacitación en procesos de planeación, deben a mi juicio ser parte de la formación de un docente.

De ahí que considero que no podemos esperar a que nos forme la vida o las circunstancias, más aún hoy en día en que quien así lo desee y lo logre a través de un concurso de oposición puede promoverse en la función directiva o de supervisión. Y lo que está sucediendo es que un examen no garantiza la preparación directiva. Creo que si esto se considerara, se evitarían el ensayo y error.

Por último, puedo decir que antes de ser directora de la normal no tome ningún tipo de formación como tal, fueron los diversos cargos que a través de los años fui teniendo y que me permitieron ir aprendiendo, apoyada de las habilidades que cada uno de nosotros tiene y desarrolla. Sin embargo, si lo veo como una necesidad.

#### 4-. Consideraría que es necesaria la formación directiva. Porqué.

Creo que la formación directiva es importante y necesaria como parte de la formación docente, ya que el maestro ejerce un liderazgo en su comunidad, en la escuela y en el aula; desarrolla proyectos sobre la base de la planeación y la evaluación, solo considero que la gestión que realiza va cambiando los niveles de concreción.

Más aun cuando aspiramos a desempeñar la función directiva debemos prepararnos en un sinnúmero de factores con los que te vas a encontrar y para lo cual no estamos preparados. Considero que no podemos esperar aprender en la función, ya que la expectativa de desarrollo educativo recae en una escuela bien organizada, funcional, orientada a propósitos institucionales con metas claras y eso es parte de la gestión directiva, Organización, liderazgo, comunicación, generar ambientes propicios para el desarrollo institucional, proyecciones, etc.

El logro de los propósitos educativos y su impacto en la conformación de una mejor sociedad deben prevalecer en todo momento, por lo que en la medida que las instituciones orienten sus esfuerzos a este fin y no se distraigan en problemáticas que, con una buena organización, adecuado proyecto, gestión estratégica, se pueden anticipar y alcanzar.

#### ANEXO 4.

Cuestionario reformulado a partir de las observaciones y coincidencias de los expertos.

##### DIMENSIÓN DE HABILIDADES DE LIDERAZGO.

P1HL. Soy capaz de desarrollar la visión de mi centro de trabajo a largo plazo.

P2HL. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.

P3HL. Delego tareas adecuadamente.

P4HL. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.

P5HL. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.

P6HL. Ayudo al personal para conseguir sus objetivos y los de la organización.

P7HL. Establezco los procedimientos necesarios y destino los recursos apropiados para mi centro de trabajo.

P8HL. Formo equipos eficaces para proporcionar dirección a la organización y para inspirar a los demás en esas líneas de acción.

P9HL. Utilizo estrategias para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad.

P10HL. Dedico tiempo a enseñar y orientar.

P11HL. Detecta nuevas oportunidades que promoverán el desarrollo del centro y grupo.

Eliminadas por ser consideradas útil pero no imprescindibles.

~~P4HL. Emprendo acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.~~

~~P5HL. Elige a las personas adecuadas en quien delegar responsabilidades.~~

~~P8HL. Comprende los cambios del entorno y los comparto con mis colaboradores~~

~~P10HL. Conciencia, comprensión y habilidad para establecer relaciones con agencias externas relevantes.~~

~~P13HL. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtienen los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite).~~

##### DIMENSIÓN DE HABILIDADES DE TOMA DE DECISIONES.

P1HTD. Cuando tomo una decisión reúno toda la información posible.

P2HTD. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.

P3HTD. Analizó cada uno de los argumentos expuestos para determinar el grado de decisiones que tomo.

P4HTD. Cuando tomo una decisión, procuro buscar información relevante que me permita vislumbrar una posible solución.

P5HTD. Procuro tener claros los objetivos antes de elegir una alternativa.

P6HTD. Suele costarme tomar decisiones.

P7HTD. Trato de ser justo en las decisiones que toma.

P8HTD. Cuando tomo decisiones bajo presión me angustio.

P9HTD. Cuando comunico una decisión la fundamento y justifico.

P10HTD. Tiene un plan para dar seguimiento a la toma de decisiones para prevenir cualquier eventualidad.



P11HTD. Evaluó las consecuencias de las decisiones adoptadas.

Eliminadas por ser consideradas útil pero no imprescindibles.

~~P6HTD. Si una decisión puede ser tomada por mí o por otra persona, dejo a la otra persona que la tome.~~

~~P8HTD. Toma muchas precauciones antes de tomar una decisión importante.~~

~~P9HTD. Se siente molesto o incómodo por tener que tomar decisiones, lo hace de manera impulsiva y sin reflexionar.~~

~~P10HTD. Después de tomar una decisión, pasa mucho tiempo convenciéndose de que la decisión adoptada es la correcta.~~

~~P11HTD. Procura tomar decisiones con base en información válida y confiable.~~

~~P14HTD. Cuando toma una decisión pasan varios días y luego la hace saber a otras personas lo que ha decidido.~~

~~P16HTD. Cuando tiene que tomar decisiones, evalúa todas las posibles alternativas y sus posibles efectos para las personas y para la escuela.~~

#### DIMENSIÓN HABILIDADES DE COMUNICACIÓN.

P1HC. Comunico eficientemente la información al personal.

P2HC. Estoy abierto a las opiniones y presto atención las críticas.

P3HC. Expreso con claridad las ideas y sentimientos.

P4HC. Proporciono información, con oportunidad y formatos apropiados.

P5HC. Involucro mis creencias y valores personales al momento de comunicarme con los demás.

P6HC. Respondo asertivamente al personal.

P7HC. Actúo discreto y respetuoso con la información que me comunican las personas.

P8HC. Reconozco las emociones del personal para comunicarme con ellos.

P9HC. Interpreto de forma inadecuada los mensajes emitidos por los demás.

P10HC. Resuelvo los conflictos por la vía del diálogo.

P11HC. Dejo claramente definidos los acuerdos a los que llegan las partes en un proceso de negociación.

Eliminadas por ser consideradas útil pero no imprescindibles.

~~P2HC. Es un buen orador.~~

~~P5HC. Expresa hechos y opiniones con economía y rigor, tanto oralmente como por escrito.~~

~~P8HC. Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros de trabajo para las tareas y la solución de problemas.~~

~~P10HC. Es claro y preciso al hacer algún comunicado a la comunidad educativa.~~

~~P12HC. Acepta de los otros algunos de sus argumentos, si le permite mantener alguno de los suyos.~~

~~P13HC. Trata que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.~~

#### DIMENSIÓN HABILIDADES DE EQUIPOS DE TRABAJO.

P1HET. Formo y consolido equipos de trabajo.

P2HET. Consulto, delego y confío en los equipos de trabajo.

P3HET. Me intereso por conocer las necesidades que tiene los equipos de trabajo.

P4HET. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno de los equipos de trabajo, para lograr los objetivos de desempeño.

P5HET. Tiendo a estimular a los equipos de trabajo a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.

P6HET. Manifiesto mi interés a los equipos de trabajo por ser coherentes con una meta común o compartida.

P7HET. Pongo los intereses de los equipos de trabajo por sobre los míos.

P8HET. Trabajo con eficiencia en un equipo de trabajo.

P9HET. Establezco normas y tareas claras para todos los integrantes de los equipos de trabajo.

P10HET. Reconozco y aprecio la gran variedad de inteligencias y modo de resolver problemas.

P11HET. Propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.

Eliminadas por ser consideradas útil pero no imprescindibles.

~~P7HET. Admite que los miembros de los equipos expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias.~~

~~P8HET. Existe espíritu de cooperación y ayuda en la escuela Normal que elimine las barreras entre departamentos e individuos.~~

~~P9HET. Las relaciones de los equipos de trabajo le ayudan a realizar efectiva y eficientemente su trabajo.~~

~~P10HET. Los miembros de los equipos de trabajo participan en la toma de decisiones.~~

~~P11HET. Se realiza alguna valoración del trabajo en equipo y se proponen propuestas de mejora.~~

~~P12HET. Llega a un acuerdo con el equipo antes de comenzar con la tarea propuesta~~

~~P15HET. Estimula la creatividad y la iniciativa de los equipos de trabajo para el buen funcionamiento de la institución.~~

~~P16HET. Se reconoce y se valoran las aportaciones del buen funcionamiento de los equipos de trabajo en la institución.~~

## DIMENSIÓN HABILIDADES DE ADMINISTRAR SU TIEMPO Y EL DE LOS DEMÁS.

P1HAT. Reviso regularmente el uso del tiempo.

P2HAT. Fijo límites para el trabajo y los acato.

P3HAT. Considero las interrupciones y limito su efecto.

P4HAT. Cada año me fijo metas específicas y las pongo por escrito.

P5HAT. Llevo una agenda flexible para estar en condiciones de manejar problemas, así como algo inesperado.

P6HAT. Dedico tiempo actividades planeadas, y no lo dedico a cosas utópicas o improductivas.

P7HAT. Utilizo el tiempo establecido para la planificación con el resto del equipo directivo.

P8HAT. Me apego al calendario para las actividades laborales, académicas y sociales de la institución.

P9HAT. Utilizo el tiempo previsto de comunicación para informar sobre las reuniones de trabajo.

P10HAT. Tiene el tiempo suficiente para tratar los temas previsto en las reuniones de trabajo.

Eliminadas por ser consideradas útil pero no imprescindibles.

~~P1HAT. Establece una rutina diaria.~~

~~P4HAT. Aplaza los asuntos importantes.~~

~~P5HAT. Apunta sus ideas.~~

~~P7HAT. Tiene una estrategia diseñada para evitar las interrupciones.~~

~~P10HAT. Diariamente hace una lista de pendientes, los jerarquiza según su importancia y trata de manejarlos en ese orden.~~

## DIMENSIÓN HABILIDADES INTERPERSONALES.

P1HI. Demuestro confianza y valor.

P2HI. Considero que los demás tienen necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.

P3HI. Tengo la capacidad de afrontar temas difíciles.

P4HI. Soy confiable y seguro.

P5HI. Empático para entender los valores y cualidades de los demás.

P6HI. Escucho atentamente a los demás y les presto la atención, sin interrupción ni dominar la conversación.

P7HI. Me sensibilizo ante las preocupaciones y dificultades de los otros.

P8HI. Tomo en consideración las doctrinas morales y éticas de los demás.

P9HI. Negocio con habilidad y maneja los conflictos.

P10HI. Ante situaciones difíciles, trato de lograr armonía.

P11HI. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.

~~P5HI. Es optimista.~~

~~P8HI. Da apoyo en las tareas y trabajos de los otros.~~

~~P10HI. Valora las consideraciones y los sentimientos de los demás y los toma en cuenta.~~

~~P14HI. Valora los equipos de trabajo y los utiliza.~~

~~P15HI. Reconoce y aprecia la gran variedad de inteligencias y modos de resolver problemas y llevar acabo las tareas.~~

~~P16HI. Investiga las diferencias a profundidad y en conjunto.~~

## DIMENSIÓN HABILIDADES DE CONOCIMIENTO.

P1HCN. Establezco las estrategias para aprovechar la infraestructura, el equipamiento, los materiales y los recursos de la escuela en beneficio de la tarea educativa.

P2HCN. Uso los conocimientos y experiencias para identificar y resolver situaciones presentes.

P3HCN. Conocimientos de software y herramientas informáticas.

P4HCN. Conocimientos sobre administración de las organizaciones.

P5HCN. Analizan las situaciones presentes utilizando sus conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia.

P6HCN. Identificar y aprovechar oportunidades de innovación.

P7HCN. Extrae los problemas de forma sistemática en partes más sencillas que favorezcan la Identificación de sus causas y la solución a los mismos.

P8HCN. Desarrollo estrategias para orientar de forma individual y colectiva la mejora de las prácticas docentes.

P8HCN. Organizo la administración de recursos con base en criterios de eficacia, eficiencia, honestidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

P9HCN. Conozco los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva.

P10HCN. Utiliza mis conocimientos para desarrollar la función directiva como el liderazgo, la negociación, la resolución de conflictos, el reconocimiento del trabajo y la empatía.

P11HCN. Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica.

Eliminadas por ser consideradas útil pero no imprescindibles.

~~P1HCN. Tuna amplía experiencia profesional.~~

~~P2HCN. Ha asumido previamente cargos de coordinación y dirección.~~

~~P3HCN. Ha tomado cursos de tipo teóricos y prácticos sobre la dirección.~~

~~P4HCN. Hace P5HCN. Ha escrito sobre temas profesionales.~~

~~P7HCN. Calidad para organizar y planificar.~~

~~P9HCN. Habilidades para fijar objetivos (metas) y crear visión.~~

~~P13HCN. Van más allá de la experiencia e información disponible y encuentran soluciones innovadoras o enfoques distintos de los convencionales.~~

~~P14HCN. Identifican tendencias, diferencias o similitudes entre la situación actual y otras pasadas.~~

~~P15HCN. Es hábil de explicar un concepto complejo de forma sencilla.~~

## DIMENSIÓN HABILIDADES DE DIGNÓSTICO.

P1HD. Planifico el Plan de desarrollo Anual incluyendo las opiniones de los alumnos, usuarios, empresas y organizaciones, la situación del entorno.

P2HD. Aplica la Misión y Visión del Centro educativo en sus actividades de Dirección.

P3HD. Recopilo la información suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que la pueda utilizar para la toma de decisiones.

P4HD. Reconozco a la escuela como un espacio de formación integral y desarrollo de habilidades para convivir armónicamente.

P5HD. Identifico las características de los estudiantes que asisten a la escuela Normal y los retos a los que se enfrentan en la actualidad para su aprendizaje y desarrollo.

P6HD. Examino el sentido formativo de los propósitos educativos, de los enfoques de las asignaturas y de los aprendizajes que se espera lograr en la educación Normal.

P7HD. Uso el pensamiento lógico e intuitivo para contar con claves certeras para interpretar la realidad.

P8HD. Tomo en cuenta para establecer estrategias y enriquecer el trabajo educativo, los ambientes de inclusión y equidad, diversidad lingüística y cultural presentes en la escuela Normal

P9HD. Identifico los principales problemas que constituyen factores de riesgo social para sus estudiantes y la comunidad en general.

P10HD. Tengo convenios con otras instituciones del Estado para beneficiar a La escuela Normal.

P11HD. Realizo una evaluación que mide periódicamente, de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción de las personas, sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las perspectivas de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, el reconocimiento, las oportunidades de formación, la participación, etc.

Eliminadas por ser consideradas útil pero no imprescindibles.

~~P2HD. El centro educativo cuenta con un organigrama y descripción de funciones del personal directivo.~~

~~P10HD. Realiza alianzas con otras universidades de la localidad para realizar programas de mejoramiento de aprendizajes de los estudiantes~~

~~P11HD. Tiene compromisos y tratados con redes nacionales o internacionales en el ámbito educativo.~~

~~P12HD. Busca vinculación con organismos emp~~

## ANEXO 5. CLASIFICACION DE ENTREVISTAS.

| Preguntas Abiertas:                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pregunta:                                                                                  | Directivo 1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Directivo 2.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Directivo 3.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1-. ¿Cuáles fueron las razones que la llevaron a convertirse en directivo?                 | <i>Primero fue el deseo de tener un impacto favorable en la formación de docentes y en segundo lugar como experiencia de dirigir y gestionar acciones de organización Académica. También tengo facilidad para trabajar en equipo y orientar el trabajo colaborativo.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <i>Tenía mucha experiencia porque anteriormente estuve como responsable de la sub dirección académica, por otro lado, la satisfacción de la propuesta que me realizó la institución para ocupar está vacante. También el interés de poder generar un cambio desde mi cargo.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <i>Considero que tengo las actitudes y aptitudes para desarrollar una buena labor directiva. Y también bastante experiencia en participar en diferentes proyectos institucionales. Y lo más importante mejorar las condiciones y cambios en la Normal de manera positiva.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2-. ¿Algunas problemáticas que están afectan la función directiva? (Situaciones externas)? | <i>Sin embargo, un porcentaje alto de acciones en las que la institución se ve inmersa, surgen a partir de la instancia estatal DFAD, y sobre todo con poca anticipación y carácter de urgente. Con lo que, altera el ritmo de trabajo, nos cambia la dinámica ya planeada y desgasta a la estructura organizativa, nos hace ver ante los alumnos y personal como no suficientemente organizado y provoca que se desatiendan otros aspectos. Otro punto es lo del Presupuesto Operativo Anual (POA), que cada año lo quieren regresar al que la escuela tuvo durante 11 años, cuando era una escuela de dos licenciaturas. Este tipo de situaciones impactan en la organización y funcionamiento, ya que en primer lugar distraen y hay que buscar las instancias y demostrar y justificar que se requiere incrementar el presupuesto ahora que la matrícula y los programas que ofertamos van en aumento, es insuficiente para el funcionamiento de la escuela, mucho menos para el aumento de actividades propias de la Institución y otras más en las que nos hemos visto inmersas.</i> | <i>Considero que más que afectar a la función directiva, quien resultaría más perjudicada es la escuela Normal. Por la falta de recurso humano, solo contamos con cinco tiempos completos, quienes realizan una diversidad de funciones, son docentes frente a grupo, pero también tienen un rol como coordinadores de algún programa o departamento para el buen funcionamiento de la escuela. En el 2015 por acuerdos que realizó el Sindicato de Trabajadores con la autoridad correspondiente del sistema educativo fueron liberadas 12 plazas de trabajadores, entre ellas estaban docentes de tiempo completo, medio tiempo y de 12 horas, bibliotecarios, secretarías, intendentes, así como auxiliares administrativos, y hasta este momento, no han resuelto la situación, no han devuelto esas plazas, seguimos esperando el recurso.</i><br><br><i>Otra situación externa es la exigencia de que los docentes nos estemos actualizando y formando, es decir, estudiar maestrías o doctorados, pero se nos exige capacitarnos en un escenario poco favorable, la mayoría de los profesores que tenemos son por horas, no tienen tiempo completo, y tampoco mucho tiempo de</i> | <i>Primero que nada, son muchas las problemáticas externas que afectan la función directiva. Considero que la que tiene mayor peso son las exigencias del Departamento de Formación y Actualización Docente, que suelen enfatizar más en los asuntos de orden administrativo y olvidar los pedagógicos. Son varios proyectos en los que tenemos que participar, pero la mayoría de esas actividades, son improvisadas por parte de las autoridades, no consideran que nosotros trabajamos en un plan de trabajo y coordinamos cada una de las estrategias para cumplir con las metas propuestas, y las autoridades de un día para otro nos piden o solicitan reuniones, el espacio, a profesores para comisionarlos, en fin, son muchas cosas. El poco apoyo en materia de recursos financieros y humanos, como el poco incremento a la matrícula de estudiantes, la situación de los contratos con los docentes, interrupción de pagos, o la falta de interés de contempla horas para reuniones para mejorar la calidad, incluso nos están exigiendo la creación de cuerpos académicos para</i> |

|                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                       | <p>Otro aspecto es la situación laborar en cuanto a los recursos humanos, existe un 70 % del personal en condiciones laborales, interinas por horas, contratadas y comisionadas, lo cual hace que cada ciclo escolar dificulte la organización y la operación, debido a que no hay certeza de si se contara con la totalidad de las personas y al menos los mismos esquemas, lo que hace que se organice en al menos dos escenarios posibles y se dedique un tiempo importante a gestionar y/o presionar para que las cosas se den en el menor tiempo posible.</p> <p>Existen otro número importante de asignaciones diversas (no planeadas con anticipación por la SEP) que surgen desde la Secretaría de Educación: talleres, solicitud de espacios, solicitud de alumnos para servicio social, atención a programas estatales a través de docentes y/o alumnos. Que tenemos la obligación de atender, pero se nos dan las ordenes de un día para otro. Y no piensan que nosotros tenemos también una serie de actividades que tenemos que desarrollar. Planeadas y organizadas con bastante anticipación.</p> | <p>estudiar.</p> <p>Falta impulsar una política educativa y financiera que favorezca la formación y capacitación.</p>                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>realizar investigación. Pero no tienen planeado descargarnos de carga de trabajo y tampoco invertir en becas para el apoyo de la actualización y formación de los docentes.</p>                                                                                                                                             |
| 3-. Algunos Obstáculos que estén afectan el ejercicio de la actuación o la práctica directiva (Situaciones Internas). | <p>Más que afectar, considero limitan la práctica directiva, la dimensión o el tamaño de la institución, el número de docentes, la matrícula y los Programas educativos es un universo además de diverso inmenso para atender de manera personal o a través de la estructura.</p> <p>La solicitud de</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Dirigir la escuela Normal no es una tarea sencilla, es pensar en conjunto con otros y eso a veces es difícil, que todos se quieran sumar al trabajo, pensar entre todos en cómo orientar la misión y la visión siempre en ver lo mejor para esta escuela.</p> <p>A partir de mi gestión me he dado a la tarea de sensibilizar y concientizar a los compañeros de que</p> | <p>No sé por dónde empezar, cada escuela Normal del Estado tiene diferentes características en el tamaño, en la población de alumnos que atiende, la infraestructura, los recursos. Algunas Normales somos más viejas que otras. Están las escuelas de una sola jornada o de doble, en este caso está escuela en solamente</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>información y productos de parte de la DFAD con el mismo requerimiento en tiempo y forma de otras normales de un solo programa. La DFAD debería entender que esta Normal en el Estado de Baja California es la que oferta mayor número de programas educativos. Es mucha información la que se debe entregar, en ocasiones agobian y distrae de las posibilidades de desarrollar proyectos de gestión interna.</p> <p>Las múltiples y diversas situaciones laborales del personal y la atención que demanda cada integrante y sobre todo imprevisto, ocupa demasiado tiempo de la agenda. Lo que hace que una jornada laboral se tenga que redoblar para tratar de alcanzar a atender todo.</p> <p>La organización y funcionamiento de una estructura no solo es necesaria, sino que indispensable para multiplicar esfuerzos, sin embargo, la dinámica es tan grande que nos mantiene a todos ocupados permanentemente y nos satura cuando surgen necesidades nuevas y apremiantes.</p> <p>Las condiciones internas para desarrollar la tarea directiva son por demás favorables, existe un ambiente de trabajo proactivo, respetuoso y colaborativo al propósito de la institución y a las personas que la conformamos.</p> | <p>ahora somos menos y tenemos un mayor número de responsabilidades, comunicándome para generar las condiciones para construir algo común, donde tienen lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Dirigir la escuela requiere de una lectura de la singularidad. Lo primero que hice fue hacer cambios en las áreas y departamentos, poner los perfiles más adecuados, empezar a trabajar de manera colaborativa y en equipos de trabajo, crear una visión común.</p> <p>Tratar de implicar a todos los que formamos parte de la escuela con la intención de que se dieran cuenta lo que ocurre aquí. Yo motivo a la gente, me gusta que se sientan a gusto realizando su trabajo.</p> <p>Considero que a la mayoría de los trabajadores de esta Normal lo que los mueve a realizar su trabajo es su pasión, su arraigo a la institución, la identidad.</p> <p>Ya que con los grandes problemas que se presentan en cuestión de las jubilaciones eso no es una motivación ni tampoco un incentivo.</p> | <p>vespertina. Aquí hay profesores con perfiles diferentes y por lo tanto tienen sus propias creencias sobre los procesos de enseñanza –aprendizaje, eso tiene una gran influencia en la forma y manera en que van a colaborar con la institución influye su formación pedagógica, su actitud ante la interacción, su disposición para la cooperación y el intercambio. Esto hace a veces difícil la gestión directiva, tratar de que todos participen o estén de acuerdo al momento de que se toma alguna decisión. Para la mayoría del equipo directivo ha sido un poco difícil adaptarnos a las políticas y programas de tipo estatal y nacional a las condiciones que cada uno pide. Al principio hubo mucha resistencia al cambio es una realidad, en especial de parte de docentes con años de servicio, quienes han visto como poco a poco el panorama para las escuelas Normales es poco alentador, día a día se recorta el presupuesto y es demasiado los tramites de tipo burocrático que tenemos que realizar. Me considero que he sido un directivo que poco a poco ha ido impulsando cambios en los procesos administrativos y organizativos, pero siempre con un sentido crítico-reflexivo tratando de involucrar a los docentes y estudiantes.</p> <p>Las escuelas normales tenemos que alcanzar algunos de los parámetros de las escuelas de educación superior.</p> <p>En este sentido, se tienen que empezar a gestionar cuerpos</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>académicos, entrar en los procesos de certificaciones a través de evaluaciones externas de instancias certificadoras.</p> <p>Retos hay muchos todavía, uno de ellos es generar las mejores condiciones para el impulso de la investigación y la extensión académica. En este sentido, todavía las condiciones no son las idóneas, ahí nos falta mucho por avanzar. No obstante, en la Dirección de Educación Normal (DEN) hemos generado unas acciones a través del Programa de Gestión de las Escuelas Normales (ProGEN).</p> <p>En lo laboral trato de tener buena comunicación con el personal, pero algunos se resisten, cualquier problema que se presenta hago un esfuerzo para resolverlo, pero no siempre es sencillo, existen compañeros y compañeras apoyan las propuestas, pero también están los docentes con malas actitudes o experiencias negativas que tratan de no realizar el trabajo y poner obstáculos, considero que son pocos docentes así pero es cansado trabajar con ellos y sobretodo que se sumen al trabajo colaborativo. Cuando hay un problema académico también nos reunimos para entre todos resolver, nos apoyamos mutuamente. En lo personal creo que todos somos amigables y aunque no convivimos mucho fuera de la escuela la llevamos bien. Trato en algunas ocasiones de ser enérgica, y aplicar la normativa cuando los profesores no están cumpliendo con sus responsabilidades.</p> |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>4-. Antes de tomar el puesto, reciben algún tipo de formación para la dirección.</p> | <p>En los treinta años que tengo de servicio la mitad la he pasado desempeñándome en funciones directivas inicialmente en educación básica y paralelamente en puestos directivos en la escuela normal.</p> <p>Nunca recibí capacitación alguna, por lo que siempre me he desempeñado de manera intuitiva o a través de la experiencia que se va conformando con los años. Al asumir la dirección de la ENFT ya contaba con experiencia en educación básica como directora de una primaria. Por lo que estaba suficientemente familiarizada con procesos planeación, evaluación y gestión.</p> <p>Que dicho sea de paso los aprendí de manera alterna entre los dos niveles, y de igual forma fortalecieron mi práctica en ambos.</p> <p>Las habilidades para dirigir una institución educativa son las mismas, solo cambia la dimensión, los recursos y el impacto que se tiene en cada institución y en cada uno de los niveles educativos.</p> <p>Todavía más como docente de grupo se requiere conocer de estos procesos, porque le será útil y necesitará en el escenario en que se desenvuelve. Por lo que la capacitación en procesos de planeación, deben a mi juicio ser parte de la formación de un docente.</p> <p>De ahí que considero que no podemos esperar a que nos forme la vida o las circunstancias, más aún hoy en día en que quien así lo desee y lo logre a través de un concurso</p> | <p>No tuve cursos previos, tampoco una formación especializada para el puesto, lo que, si tuve fueron grandes y magníficas experiencias, primero estuve tres años en la coordinación administrativa, y después también ocupé el cargo como coordinadora académica por dos años y medio, y la subdirección.</p> <p>Fui responsable de un colegiado de gestión como docente, esta sería mi primer acercamiento con lo que realiza un cuerpo directivo, empecé la planeación de reuniones, la creación de una agenda para directores, pláticas y trabajo con supervisores, movilización y encuentros con otros directivos, participación en paneles y foros.</p> <p>La Coordinación académica me permitió desarrollar habilidades de planeación, diseño curricular y evaluación, cuando tuve el puesto de directivo -administrativo, fue otro mundo una visión más completa, sobre los recursos humanos, financieros, materiales.</p> <p>Por cuenta propia e interés personal tome algunos talleres y realice una especialidad en centros educativos.</p> <p>El subsistema me invitó a tomar un Seminario de directores, mi trabajo de tesis de maestría habla sobre cuestiones de formación de directivos, considero que estar situada en diversos puestos con ciertas responsabilidades me ha permitido lograr y estar satisfecha con mi gestión.</p> <p>Para mí la experiencia vale mucho y estar en los diferentes puestos, también he aprendido por medio de otros directivos, de lo que observó, vas construyendo tus propias ideas, concepciones.</p> | <p>Una de las problemáticas que nos enfrentamos aquellos que llegamos a tener un puesto directivo es que nos formamos para ser maestros, en la licenciatura o maestría, no te actualizas o llevas cursos como administradores, definitivamente la apropiación de esta actividad la vas aprendiendo sobre la marcha, a partir de tu experiencia sobre todo del empeño y amor que le pongas a lo que haces, para mí ha sido una de las cosas más difíciles. No obstante, conté con el apoyo del equipo que desarrollaba esta tarea antes, y de otros puestos previas a la dirección, como coordinadora de algún programa, ser subdirectora administrativa, incluso en un periodo estuve comisionada en la DFAD en las áreas de la Secretaría. Le dediqué mucho tiempo a aprender a gestionar los recursos en esta experiencia de casi tres años y medio; he aprendido que la gestión no es tarea de una sola persona, es tarea de todo el equipo de trabajo, así como de colaboradores con otras formaciones y experiencias.</p> <p>Lo más importante que he desarrollado en mi gestión es trabajar de manera colegiada, pude contar siempre con el apoyo de los diversos departamento o áreas, fue fundamental para tomar las mejores decisiones entre todos, escuchar sus opiniones. El contar también con el apoyo de los directores de las escuelas normales, la tarea se hace más ligera. Eso para mí fue un gran aprendizaje, trabajar en equipo es muy importante,</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                          | <p>de oposición puede promoverse en la función directiva o de supervisión. Y lo que está sucediendo es que un examen no garantiza la preparación directiva. Creo que, si esto se considerara, se evitarían el ensayo y error.</p>                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>Considero que la comunicación es muy importante, y la toma de decisiones entre todos, la confianza, yo no llegue por concurso al puesto sino por medio de una invitación especial. Trato de hacer las cosas lo mejor posible, el equipo es la clave, la mayoría somos egresadas de esta Normal, fuimos compañeras de escuela, existe un arraigo y un compromiso de identidad con la institución.</p> | <p>cuestionar las situaciones en grupo para poder tomar las mejores decisiones. Mi gestión se desarrolla en el marco de la implementación de la Ley del Servicio Profesional Docente, que ha generado tanto desencanto y sobre todo preocupación por parte del magisterio eso también significó grandes retos que implicaron atender a nuestros normalistas inclusive en animarlos a seguir estudiando, sus preocupaciones y sus resistencias a esta ley, ya que se veían afectados en el futuro. En este sentido, se atendieron sus peticiones, como ser el enlace de comunicación con nuestras autoridades; dediqué un buen tiempo a escuchar a los futuros docentes. Eso lo considero parte también de la gestión. Donde esto lo aprendes a partir de ser sensible ante las necesidades de los demás. Esto no te lo enseña ninguna escuela, ni maestría ni doctorado. No se aprende en los libros, sino en los hechos.</p> |
| <p>5-. Consideraría que es necesaria la formación directiva. Porqué.</p> | <p>Creo que la formación directiva es importante y necesaria como parte de la formación docente, ya que el maestro ejerce un liderazgo en su comunidad, en la escuela y en el aula; desarrolla proyectos sobre la base de la planeación y la evaluación, solo considero que la gestión que realiza va cambiando los niveles de concreción.</p> <p>Más aun cuando aspiramos a desempeñar la función directiva debemos prepararnos en un sinnúmero de factores con los que te vas a</p> | <p>Consideró que debería ser una prioridad del Sistema Educativo Formar a sus directivos, ahora con todos los cambios que rigen a las Normales, los cursos que nos proporcionan la mayoría de ellos están descontextualizados, no tienen nada que ver con la realidad que vivimos en las Normales.</p> <p>Deberían invertir y estimular a los directivos para hacer mejor nuestra gestión.</p>          | <p>Para llevar a cabo una formación profesional adecuada para el directivo, es una responsabilidad del sistema educativo, el debería empezar hacer una evaluación diagnóstica de las necesidades de mejoramiento del profesorado y de los directivos, más si en los programas de licenciatura no lo preparan o lo forman para el cargo y toda la responsabilidad que implica. Insisto es importante el uso de programas adecuados para la formación del director, pero que también es importante la experiencia.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><i>encontrar y para lo cual no estamos preparados. Considero que no podemos esperar aprender en la función, ya que la expectativa de desarrollo educativo recae en una escuela bien organizada, funcional, orientada a propósitos institucionales con metas claras y eso es parte de la gestión directiva, Organización, liderazgo, comunicación, generar ambientes propicios para el desarrollo institucional, proyecciones, etc.</i></p> <p><i>El logro de los propósitos educativos y su impacto en la conformación de una mejor sociedad deben prevalecer en todo momento, por lo que en la medida que las instituciones orienten sus esfuerzos a este fin y no se distraigan en problemáticas que con una buena organización, adecuado proyecto, gestión estratégica, se pueden anticipar y alcanzar.</i></p> |  | <p><i>Asimismo, es necesario contar con las herramientas básicas para la administración de las escuelas y manejar un marco teórico aplicable a la organización. Sobre todo, a partir de las reformas educativas y el constante cambio en los programas que tienen que participar las escuelas Normales.</i></p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Anexo 6

Tabla 35. Variables del Modelo Explicativo.

| Categoría                                             | Variable                 | Dimensión                 | Indicador                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aspectos del perfil Profesional del cuerpo directivo. | Perfil profesional.      | Género                    | Mujer.<br>Hombre.                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                       |                          | Edad                      | Cumplidos.                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                       |                          | Estado Civil.             | Soltero.<br>Casado.<br>Divorciado.<br>Viudo.<br>Otro.                                                                                                                                                                                                          |
|                                                       | Preparación Académica.   | Lugar de Nacimiento       | Varios.                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                       |                          | Último grado de estudios. | Normal Básica.<br>Normal Superior.<br>Licenciatura<br>Maestría.<br>Doctorado                                                                                                                                                                                   |
|                                                       |                          | Área de especialidad      | C. Sociales<br>Ciencias Económico<br>Administrativas.<br>Ciencias de la Educación,<br>Pedagogía o Humanidades.<br>Arte, Arquitectura o Diseño.<br>Ciencias de la Salud.<br>Educación Física.<br>Ciencias Exactas e<br>Ingenierías.<br>Biológicas-agropecuarias |
|                                                       | Experiencia Profesional. | Institución de egreso     | Varias.                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                       |                          | Cargo que ocupa.          | Experiencia de director.<br>Experiencia de coordinador.<br>Experiencia de subdirector.                                                                                                                                                                         |
|                                                       |                          | Años de servicios         | 0-5<br>5-10<br>10-15.<br>15-25.<br>25 o más.                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                       |                          | Municipio.                | Mexicali.<br>Ensenada.<br>Tijuana.                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                       |                          | Turno en el que labora.   | Matutino.<br>Vespertino.<br>Mixto.                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                 |                                                         |                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | Habilidades de Liderazgo.                               | Comunicar.<br>Delego tareas.<br>Fomenta el aprendizaje.<br>Mejorar las capacidades.<br>Elegir.<br>Define las tareas.<br>Entusiasta.<br>Ayudar.<br>Entusiasmo<br>Dedico tiempo a enseñar.                          |
| Habilidades técnicas.                           | Habilidades de Comunicación.                            | C. eficientemente.<br>Abierto a las opiniones.<br>Expreso con claridad.<br>Doy información.<br>Involucro mis creencias.<br>Respondo asertivamente.<br>Interpreto.<br>Resuelvo los conflictos.<br>Defino acuerdos. |
|                                                 | Habilidades de Administrar su tiempo y el de los demás. | Reviso el tiempo.<br>Fijo límites.<br>Interrupciones.<br>Fijo metas.<br>Agenda.<br>Actividades planeadas.<br>Calendario.<br>Reuniones de trabajo.                                                                 |
| Habilidades de comportamiento.                  | Habilidades de Equipos de trabajo.                      | Formó ET.<br>Consolidó ET.<br>Conozco las necesidades.<br>Estimuló a los ET<br>Eficiencia en los ET<br>Integración.<br>Inteligencias.<br>Clima agradable.                                                         |
|                                                 | Habilidades Interpersonales.                            | Confianza.<br>Valores.<br>Interés.<br>Afrontar.<br>Empatía.<br>Proactivo.<br>Sensible.<br>Escucha.<br>Manejo.                                                                                                     |
| <b>Ejercicio de las habilidades directivas.</b> | Habilidades de Toma de decisiones.                      | Reunir Información.<br>Tomar riesgos.<br>Analizar información.<br>Visión.<br>Objetivos claros.<br>Planeación.<br>Bajo presión.<br>Búsqueda de información.                                                        |
| Habilidades de conceptuales                     | Habilidades de diagnóstico.                             | Observación.<br>Metodologías.<br>Herramientas para recoger información.<br>Evaluación.<br>Entorno.<br><br>Contexto.<br>Comunidad.                                                                                 |

---

|                                       |                                                       |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Modelo de Gestión Estratégico.</b> |                                                       | Habilidades de conocimiento.                                                                                                                                                                              | Estrategias.<br>Conocimiento.<br>Caracterización.<br>Experiencias.<br>Herramientas de informática-administrativas-gestión.<br>Extraer problemas.<br>Identificar causas.<br>Innovación.                                                                                                                                                                          |
|                                       | Motivación centrada en lo pedagógico.                 | Motivación para asumir el cargo de directivo a través del Modelos de Gestión Estratégica.                                                                                                                 | Motivos.<br>Necesidades.<br>Interés.<br>Esfuerzo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                       | Contexto Institucional.                               | El Modelo de Gestión Estratégica y su Dimensión con el entorno.<br>Ambiente Externo: Aquellos elementos ajenos a la organización que influyen de manera directa o indirecta el cumplimiento de objetivos. | Factores Socio Culturales (Falta de comunicación).<br>Factores Tecnológicos<br>Factores Económicos.<br>Factores Humanos.<br>Factores Político Legales (Enormes tareas que realizar, excesivo cumplimiento normativo y administrativo, Sindicato).<br>La administración del Estado (Falta de autonomía).<br>Las leyes, regulaciones y trámites que obstaculizan. |
|                                       | Contexto Escolar De las Normales.                     | El Modelo de Gestión Estratégica y el Manejo del contexto.                                                                                                                                                | Las relaciones con los empleados.<br>Recursos.<br>Sistemas y procedimientos.<br>Identidad.<br>Factor Humano.<br>Comunicación interna.<br>El tamaño de las escuelas Normales.<br>Los educandos, educadores.<br>El papel de los escenarios y equipamiento.<br>El papel del docente.                                                                               |
|                                       |                                                       | Estrategia que utiliza para la aplicación del Modelo de Gestión Estratégica.                                                                                                                              | Nuevas competencias y habilidades.<br>Trabajo en equipo.<br>Innovación.<br>Un tratamiento integral a nuevas situaciones educativas.<br>Trabajo colaborativo.                                                                                                                                                                                                    |
|                                       | Se instrumenta en lo organizacional – administrativo. | Formación para el puesto directivo.<br><br>Recomendación sobre la formación de la dirección y el Modelo de Gestión Estratégico.                                                                           | Mejorar su desempeño.<br>Necesidad de formación antes de tener el puesto.<br><br>Financiar los cursos por parte de las autoridades.<br>Cursos innovadores.<br>Implementación de metodologías administrativas                                                                                                                                                    |

---

## Anexo 7

Lista de cotejo.

A través de los siguientes indicadores se tomará el registro de actividades plasmadas en los proyectos de Gestión Educativa Estratégica del director (a) escolar durante los días designados para la observación dentro del edificio de la Escuelas Normales de Baja California.

| CATEGORIA                                                                                                                          | INDICADOR                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Herramientas de la planeación estratégica.<br/>Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI),<br/>Plan Anual de Trabajo (PAT).</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión y visión</li> <li>• Valores</li> <li>• Historia de la institución</li> <li>• Proyectos escolares (anteriores y vigentes)</li> <li>• Calendario escolar (formales/informales)</li> <li>• Innovaciones escolares.</li> </ul> |
| <b>Herramientas de Seguimiento y Evaluación y Rendición de cuentas.</b><br>.                                                       | Portafolio institucional y de gestión.<br>Autoevaluación e informes Técnico pedagógico y financiero.                                                                                                                                                                       |
| <b>Participación Social Responsable</b>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración con los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS).</li> <li>Asociaciones de Estudiantes (AE).</li> </ul>                                                                                                     |
| <b>Actividades administrativas.</b>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación para entregar a la supervisión escolar (estadísticas, reportes)</li> <li>• Reportes sobre el proyecto escolar.</li> <li>• Infraestructura del edificio escolar.</li> <li>• Manejo de personal.</li> </ul>           |



## Anexo 8.

### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .970             | 88             |

Señale cuál es su último grado de estudios:

|        |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Licenciado Titulado | 13         | 39.4       | 39.4              | 39.4                 |
|        | Maestría Pasante    | 11         | 33.3       | 33.3              | 72.7                 |
|        | Maestría Titulado   | 8          | 24.2       | 24.2              | 97.0                 |
|        | Doctorado Titulado  | 1          | 3.0        | 3.0               | 100.0                |
|        | Total               | 33         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cuál es su área de especialidad en su formación profesional?

|        |                                              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----------------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | C. de la salud.                              | 1          | 3.0        | 3.0               | 3.0                  |
|        | Económico-administrativas.                   | 1          | 3.0        | 3.0               | 6.1                  |
|        | C. de la educación, pedagógica, humanidades. | 30         | 90.9       | 90.9              | 97.0                 |
|        | Educación física.                            | 1          | 3.0        | 3.0               | 100.0                |
|        | Total                                        | 33         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Turno que labora?

|        |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Matutino   | 12         | 36.4       | 36.4              | 36.4                 |
|        | Vespertino | 7          | 21.2       | 21.2              | 57.6                 |
|        | Mixto      | 14         | 42.4       | 42.4              | 100.0                |
|        | Total      | 33         | 100.0      | 100.0             |                      |

Años de servicio.

|        |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 0-5       | 2          | 6.1        | 6.1               | 6.1                  |
|        | 5-15      | 9          | 27.3       | 27.3              | 33.3                 |
|        | 15-25     | 12         | 36.4       | 36.4              | 69.7                 |
|        | 25 o más. | 10         | 30.3       | 30.3              | 100.0                |
|        | Total     | 33         | 100.0      | 100.0             |                      |

Cargo que ocupa

|        |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Director     | 5          | 15.2       | 15.2              | 15.2                 |
|        | Sub-Director | 5          | 15.2       | 15.2              | 30.3                 |
|        | Coordinador  | 23         | 69.7       | 69.7              | 100.0                |
|        | Total        | 33         | 100.0      | 100.0             |                      |

Ciudad\*Esado Civil tabulación cruzada

|        |           |                         | Esado Civil |         |        | Total  |
|--------|-----------|-------------------------|-------------|---------|--------|--------|
|        |           |                         | Casado.     | Soltero | Otro   |        |
| Ciudad | Mexicali. | Recuento                | 8           | 4       | 2      | 14     |
|        |           | % dentro de Ciudad      | 57.1%       | 28.6%   | 14.3%  | 100.0% |
|        |           | % dentro de Esado Civil | 38.1%       | 40.0%   | 100.0% | 42.4%  |
|        | Ensenada  | Recuento                | 7           | 1       | 0      | 8      |
|        |           | % dentro de Ciudad      | 87.5%       | 12.5%   | 0.0%   | 100.0% |
|        |           | % dentro de Esado Civil | 33.3%       | 10.0%   | 0.0%   | 24.2%  |

|         |                         |       |       |      |        |
|---------|-------------------------|-------|-------|------|--------|
| Tijuana | Recuento                | 6     | 5     | 0    | 11     |
|         | % dentro de Ciudad      | 54.5% | 45.5% | 0.0% | 100.0% |
|         | % dentro de Esado Civil | 28.6% | 50.0% | 0.0% | 33.3%  |

Ciudad\*Sexo. tabulación cruzada

|        |                    |                    | Sexo.  |        | Total  |
|--------|--------------------|--------------------|--------|--------|--------|
|        |                    |                    | Hombre | Mujer. |        |
| Ciudad | Mexicali.          | Recuento           | 5      | 9      | 14     |
|        |                    | % dentro de Ciudad | 35.7%  | 64.3%  | 100.0% |
|        |                    | % dentro de Sexo.  | 55.6%  | 37.5%  | 42.4%  |
|        | Ensenada           | Recuento           | 2      | 6      | 8      |
|        |                    | % dentro de Ciudad | 25.0%  | 75.0%  | 100.0% |
|        |                    | % dentro de Sexo.  | 22.2%  | 25.0%  | 24.2%  |
|        | Tijuana            | Recuento           | 2      | 9      | 11     |
|        |                    | % dentro de Ciudad | 18.2%  | 81.8%  | 100.0% |
|        |                    | % dentro de Sexo.  | 22.2%  | 37.5%  | 33.3%  |
| Total  | Recuento           | 9                  | 24     | 33     |        |
|        | % dentro de Ciudad | 27.3%              | 72.7%  | 100.0% |        |
|        | % dentro de Sexo.  | 100.0%             | 100.0% | 100.0% |        |

SumaHL

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 23.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 3.0                  |
|        | 26.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 6.1                  |
|        | 28.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 9.1                  |
|        | 35.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 12.1                 |
|        | 38.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 18.2                 |
|        | 40.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 24.2                 |
|        | 41.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 27.3                 |
|        | 42.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 36.4                 |
|        | 43.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 39.4                 |
|        | 44.00 | 4          | 12.1       | 12.1              | 51.5                 |
|        | 45.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 57.6                 |
|        | 47.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 66.7                 |
|        | 48.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 72.7                 |
|        | 49.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 78.8                 |
|        | 50.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 81.8                 |
|        | 51.00 | 4          | 12.1       | 12.1              | 93.9                 |
|        | 52.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 100.0                |
|        | Total | 33         | 100.0      | 100.0             |                      |

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 29.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 3.0                  |
|        | 31.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 6.1                  |
|        | 32.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 9.1                  |
|        | 34.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 15.2                 |
|        | 35.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 18.2                 |
|        | 36.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 24.2                 |
|        | 37.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 27.3                 |
|        | 39.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 30.3                 |
|        | 40.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 36.4                 |
|        | 42.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 42.4                 |
|        | 43.00 | 4          | 12.1       | 12.1              | 54.5                 |
|        | 44.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 63.6                 |

|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 45.00 | 4  | 12.1  | 12.1  | 75.8  |
| 46.00 | 1  | 3.0   | 3.0   | 78.8  |
| 47.00 | 1  | 3.0   | 3.0   | 81.8  |
| 48.00 | 2  | 6.1   | 6.1   | 87.9  |
| 49.00 | 1  | 3.0   | 3.0   | 90.9  |
| 50.00 | 2  | 6.1   | 6.1   | 97.0  |
| 51.00 | 1  | 3.0   | 3.0   | 100.0 |
| Total | 33 | 100.0 | 100.0 |       |

SUMAHC

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 31.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 6.1                  |
|        | 33.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 9.1                  |
|        | 34.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 12.1                 |
|        | 35.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 15.2                 |
|        | 36.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 18.2                 |
|        | 37.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 21.2                 |
|        | 39.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 24.2                 |
|        | 40.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 27.3                 |
|        | 44.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 30.3                 |
|        | 45.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 39.4                 |
|        | 46.00 | 4          | 12.1       | 12.1              | 51.5                 |
|        | 47.00 | 5          | 15.2       | 15.2              | 66.7                 |
|        | 48.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 72.7                 |
|        | 49.00 | 4          | 12.1       | 12.1              | 84.8                 |
|        | 50.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 87.9                 |
|        | 51.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 90.9                 |
|        | 53.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 93.9                 |
|        | 55.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 97.0                 |
|        | 60.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 100.0                |
| Total  |       | 33         | 100.0      | 100.0             |                      |

SUMATD

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 25.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 3.0                  |
|        | 26.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 9.1                  |
|        | 32.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 15.2                 |
|        | 33.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 18.2                 |
|        | 34.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 21.2                 |
|        | 35.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 24.2                 |
|        | 36.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 27.3                 |
|        | 37.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 30.3                 |
|        | 38.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 33.3                 |
|        | 40.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 42.4                 |
|        | 41.00 | 5          | 15.2       | 15.2              | 57.6                 |
|        | 42.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 63.6                 |
|        | 43.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 66.7                 |
|        | 45.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 69.7                 |
|        | 46.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 78.8                 |
|        | 47.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 84.8                 |
|        | 48.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 93.9                 |
|        | 49.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 97.0                 |
|        | 51.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 100.0                |
| Total  |       | 33         | 100.0      | 100.0             |                      |

## SUMAET

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 23.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 3.0                  |
|        | 27.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 6.1                  |
|        | 30.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 9.1                  |
|        | 33.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 12.1                 |
|        | 36.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 18.2                 |
|        | 37.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 21.2                 |
|        | 41.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 27.3                 |
|        | 42.00 | 4          | 12.1       | 12.1              | 39.4                 |
|        | 43.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 42.4                 |
|        | 44.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 51.5                 |
|        | 45.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 54.5                 |
|        | 46.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 60.6                 |
|        | 47.00 | 4          | 12.1       | 12.1              | 72.7                 |
|        | 48.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 78.8                 |
|        | 49.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 84.8                 |
|        | 50.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 90.9                 |
|        | 53.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 100.0                |
|        | Total | 33         | 100.0      | 100.0             |                      |

## SUMAHAD

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 18.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 3.0                  |
|        | 19.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 6.1                  |
|        | 22.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 9.1                  |
|        | 24.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 12.1                 |
|        | 27.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 15.2                 |
|        | 31.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 18.2                 |
|        | 32.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 24.2                 |
|        | 33.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 27.3                 |
|        | 34.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 30.3                 |
|        | 35.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 39.4                 |
|        | 36.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 48.5                 |
|        | 37.00 | 4          | 12.1       | 12.1              | 60.6                 |
|        | 38.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 63.6                 |
|        | 39.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 66.7                 |
|        | 40.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 69.7                 |
|        | 42.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 78.8                 |
|        | 43.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 84.8                 |
|        | 44.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 93.9                 |
|        | 45.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 97.0                 |
|        | 48.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 100.0                |
|        | Total | 33         | 100.0      | 100.0             |                      |

## Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|------------------|-----------------------------------------------------|----------------|
| .965             | .966                                                | 87             |

## SUMAHI

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 26.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 3.0                  |
|        | 29.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 6.1                  |
|        | 33.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 9.1                  |
|        | 39.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 18.2                 |
|        | 40.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 21.2                 |
|        | 41.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 30.3                 |
|        | 42.00 | 4          | 12.1       | 12.1              | 42.4                 |
|        | 43.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 45.5                 |
|        | 46.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 54.5                 |
|        | 47.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 63.6                 |
|        | 48.00 | 4          | 12.1       | 12.1              | 75.8                 |
|        | 49.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 81.8                 |
|        | 50.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 84.8                 |
|        | 51.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 87.9                 |
|        | 53.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 90.9                 |
|        | 54.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 93.9                 |
|        | 55.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 100.0                |
|        | Total | 33         | 100.0      | 100.0             |                      |

## SUMAHC

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | 31.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 6.1                  |
|        | 33.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 9.1                  |
|        | 34.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 12.1                 |
|        | 35.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 15.2                 |
|        | 36.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 18.2                 |
|        | 37.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 21.2                 |
|        | 39.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 24.2                 |
|        | 40.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 27.3                 |
|        | 44.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 30.3                 |
|        | 45.00 | 3          | 9.1        | 9.1               | 39.4                 |
|        | 46.00 | 4          | 12.1       | 12.1              | 51.5                 |
|        | 47.00 | 5          | 15.2       | 15.2              | 66.7                 |
|        | 48.00 | 2          | 6.1        | 6.1               | 72.7                 |
|        | 49.00 | 4          | 12.1       | 12.1              | 84.8                 |
|        | 50.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 87.9                 |
|        | 51.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 90.9                 |
|        | 53.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 93.9                 |
|        | 55.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 97.0                 |
|        | 60.00 | 1          | 3.0        | 3.0               | 100.0                |
|        | Total | 33         | 100.0      | 100.0             |                      |

## Ciudad\*Cargo que ocupa tabulación cruzada

|        |           |                             | Cargo que ocupa |              |             | Total   |
|--------|-----------|-----------------------------|-----------------|--------------|-------------|---------|
|        |           |                             | Director        | Sub-Director | Coordinador |         |
| Ciudad | Mexicali. | Recuento                    | 3               | 1            | 10          | 14      |
|        |           | % dentro de Ciudad          | 21.4%           | 7.1%         | 71.4%       | 100.0 % |
|        |           | % dentro de Cargo que ocupa | 60.0%           | 20.0%        | 43.5%       | 42.4%   |
|        | Ensenada  | Recuento                    | 1               | 2            | 5           | 8       |
|        |           | % dentro de Ciudad          | 12.5%           | 25.0%        | 62.5%       | 100.0 % |
|        |           | % dentro de Cargo que ocupa | 20.0%           | 40.0%        | 21.7%       | 24.2%   |

|         |                             |        |        |        |        |
|---------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Tijuana | Recuento                    | 1      | 2      | 8      | 11     |
|         | % dentro de Ciudad          | 9.1%   | 18.2%  | 72.7%  | 100.0% |
|         | % dentro de Cargo que ocupa | 20.0%  | 40.0%  | 34.8%  | 33.3%  |
| Total   | Recuento                    | 5      | 5      | 23     | 33     |
|         | % dentro de Ciudad          | 15.2%  | 15.2%  | 69.7%  | 100.0% |
|         | % dentro de Cargo que ocupa | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Ciudad\*¿Turno que labora? tabulación cruzada

|        |                                |                                | ¿Turno que labora? |            |        | Total  |
|--------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------|------------|--------|--------|
|        |                                |                                | Matutino           | Vespertino | Mixto  |        |
| Ciudad | Mexicali.                      | Recuento                       | 9                  | 3          | 2      | 14     |
|        |                                | % dentro de Ciudad             | 64.3%              | 21.4%      | 14.3%  | 100.0% |
|        |                                | % dentro de ¿Turno que labora? | 75.0%              | 42.9%      | 14.3%  | 42.4%  |
|        | Ensenada                       | Recuento                       | 1                  | 1          | 6      | 8      |
|        |                                | % dentro de Ciudad             | 12.5%              | 12.5%      | 75.0%  | 100.0% |
|        |                                | % dentro de ¿Turno que labora? | 8.3%               | 14.3%      | 42.9%  | 24.2%  |
|        | Tijuana                        | Recuento                       | 2                  | 3          | 6      | 11     |
|        |                                | % dentro de Ciudad             | 18.2%              | 27.3%      | 54.5%  | 100.0% |
|        |                                | % dentro de ¿Turno que labora? | 16.7%              | 42.9%      | 42.9%  | 33.3%  |
| Total  | Recuento                       |                                | 12                 | 7          | 14     | 33     |
|        | % dentro de Ciudad             |                                | 36.4%              | 21.2%      | 42.4%  | 100.0% |
|        | % dentro de ¿Turno que labora? |                                | 100.0%             | 100.0%     | 100.0% | 100.0% |